

2022 年度 業績評価報告書

2023 年 7 月



「くるみん」のマークには、赤ちゃんが大事に包まれる「おくるみ」と、「職場ぐるみ・会社ぐるみ」で仕事と子育ての両立支援に取り組もうという意味が込められています。

目 次

2022年度 業績評価について	1
1 業績評価にあたって	2
2 業績評価の対象期間・基準等	3
3 日本政策金融公庫の概要	4
4 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について	5
5 2022年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表	7
6 委員名簿	9

業 績 評 価

総 括	10
-----	----

<事業運営計画>

1 セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給・民間金融機関との連携	
(1) コロナ禍において影響を受けるお客さまへの支援	14
(2) 東日本大震災からの復興支援	18
(3) お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	20
(4) お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	22
(5) 信用補完制度の着実な実施	25
(6) 民間金融機関連携の取組みの深化	26
2 成長戦略分野等への重点的な資金供給	28
3 地域での連携推進による地域活性化への貢献	
(1) 地方版総合戦略等への積極的な参画などによる地方自治体との連携強化	38
(2) お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスの提供	39
(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮	40
4 お客さまサービスの向上と政策性の発揮	
(1) リスクテイク機能の適切な発揮と、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進	41
(2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進	46
(3) 調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮	47
(4) お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取組み	49
5 信用リスクの適切な管理	51

<組織運営計画>

1 デジタル化の推進	55
2 支店機能の充実	59
3 効率的・効果的な業務運営	60
4 人材育成・活用	64
5 ダイバーシティの推進と職場環境の向上	68
6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化	71

2022年度業績評価について

- 1 業績評価にあたって
- 2 業績評価の対象期間・基準等
- 3 日本政策金融公庫の概要
- 4 小企業及び中小企業の業況判断DIの推移と日本公庫の融資実績について
- 5 2022年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表
- 6 委員名簿

*本報告書は、株式会社日本政策金融公庫評価・審査委員会（以下「評価・審査委員会」という。）が株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）の2022年度業績評価の結果をとりまとめたものである。

1. 業績評価にあたって

2022年度の我が国経済は、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、緩やかな持ち直しが続いている。その一方で、世界的なエネルギー・食料価格の高騰や欧米各国の金融引締め等による世界的な景気後退懸念など、我が国経済を取り巻く環境には厳しさが増している。

このような中、日本公庫は、事業運営において、コロナ禍や物価高等の影響を受ける事業者からの融資・返済相談に迅速に対応し、政策金融機関に求められるセーフティネット機能を発揮した。また、ポストコロナにおける我が国の成長の原動力となる、創業・スタートアップ・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産業の新たな展開及び環境・エネルギー対策などの成長分野等に取り組む事業者を重点的に支援した。こうした支援を円滑に行うため、勉強会、研修、人事支援を通じて民間金融機関との連携を一層強化した。さらに、地方自治体や地域の関係機関との連携を強化し、マッチングや商談会等の地域の事業者に有益なサービスを提供するなど、地域活性化にも貢献した。

組織運営においては、日本公庫の「基本理念」に掲げられた「政策金融的的確な実施」と「ガバナンスの重視」をより高いレベルで実現するため、顧客サービスの充実及び業務効率化に向けたデジタル化の推進、現場からの提案も活かした業務改革、ダイバーシティの推進、テレワークの利用促進による多様な職員が活躍できる職場づくりに取り組んだ。コンプライアンス態勢については一層強化に取り組み、職員のコンプライアンス意識の更なる向上を図ってみたい。

日本公庫が、我が国の健全な発展と、広く国民生活の向上に寄与することを目的として、業務に真摯に取り組み、コロナ禍や物価高等の影響を受ける事業者の支援や地域経済の維持に貢献していることは高く評価したい。今後も、物価高等により予断を許さない状況が続くが、日本公庫の支援を必要としている事業者のため、職員一人ひとりが政策金融の担い手としての覚悟を持って業務に取り組み、これまでに蓄積されたノウハウを継承し、それを一層発展させていくことを期待したい。そのためには、地域が抱える課題を認識し、民間金融機関を始めとした関係機関とともに事業者や地域を支え、その発展に向けた支援のために、日本公庫として発揮すべき役割を常に念頭において、主体的に行動していくことが重要であると考えている。

株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会

委員長 隅 修三

2. 業績評価の対象期間・基準等

(1) 本報告書における日本公庫の業績評価の対象は、業務運営計画であり、評価対象期間は2022年4月1日～2023年3月31日である。

(2) 2022年度業績評価に係る審議経過は、以下のとおりである。

<審議経過>

2022年5月25日：評価・審査委員会	業務運営計画の報告、業績評価基準（案）の審議・決定
2022年11月21日：評価・審査委員会	業務運営計画の中間レビュー
2023年6月13日：部会*	業績評価報告書（案）の検討
2023年7月5日：評価・審査委員会	業績評価報告書（案）の審議・決定

(3) 用語の定義

各指標の定義は下表のとおりとする。

評価指標	ターゲット指標	数値を設定し、業務運営計画の各計画の結果の到達状況を測る数値指標
	プロセス指標	業務運営計画の各計画のプロセスの実施状況を示す数値指標
	参考指標	業務運営計画の各計画の結果を評価するにあたって参考とする数値指標

(4) 業績評価の方法

イ 業務運営計画の各計画の評価は、(イ)～(ニ)を総合的に勘案して行う。

(イ) 評価指標のある計画については、各指標の定量分析及び定性分析と、各計画に向けた取組み等についての定性分析を行う。

(ロ) 評価指標のない計画については、各計画に向けた取組み等についての定性分析を行う。

(ハ) 評価指標は評価にあたって重要度の高い指標とし、参考指標は評価にあたっての参考とする。

(ニ) 上記(イ)～(ハ)に加え、必要に応じて取組みの継続性も評価の観点とする。

ロ 評価結果は、以下の5段階の評語にて表す。

<5段階評価>

内容	評語
特に優れている	S
優れている	A
標準	B
標準を下回る	C
標準をかなり下回る	D

※ 評価・審査委員会での審議に先立ち、日本公庫の業務に専門的な知識を有する専門委員によって検討するために開催したものである。

3. 日本政策金融公庫の概要 (2023年3月31日現在)

- 名称：株式会社日本政策金融公庫 (略称：「日本公庫」)
- 発足年月日：2008年10月1日
- 根拠法：株式会社日本政策金融公庫法
- 本店：東京都千代田区大手町1-9-4 大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
- 総裁：田中 一穂 (たなか かずほ)
- 支店等：国内 152支店、海外駐在員事務所 2カ所
- 職員数：7,436人 (2023年度予算定員)
- 総融資残高：28兆970億円

国民生活事業	12兆1,563億円
農林水産事業	3兆6,708億円
中小企業事業	8兆3,657億円 (融資業務)
危機対応円滑化業務	3兆8,088億円
特定事業等促進円滑化業務	952億円
- 信用保険の保険引受残高 40兆6,713億円
- ※ 日本公庫は、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫を前身とする政策金融機関である。

● 基本理念

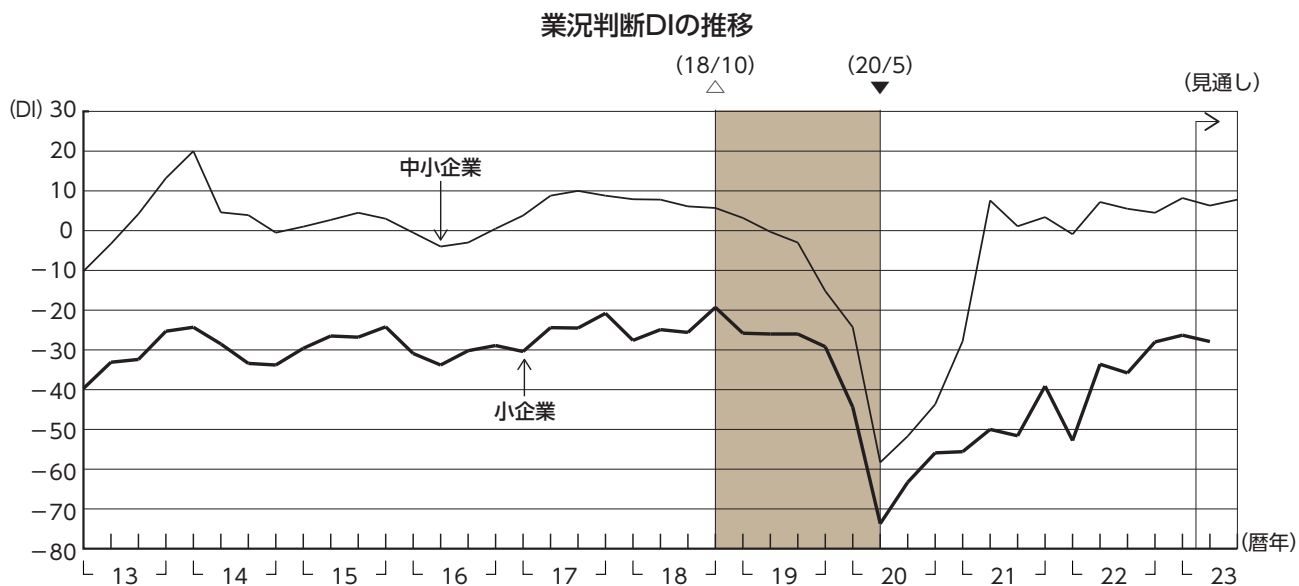
- (1) 政策金融的的確な実施
国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する。
- (2) ガバナンスの重視
高度なガバナンスを求め、透明性の高い効率的な事業運営に努めるとともに、国民に対する説明責任を果たす。
さらに、継続的な自己改革に取り組む自律的な組織を目指す。

● 経営方針

- 基本理念の実現に向け、いかなる危機においても、デジタル化の推進等により、柔軟かつ機動的に対処できる体制を構築するとともに、民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会等の関係機関とも連携して、政策金融機関として求められる機能の発揮に努める。
- (1) セーフティネット機能の発揮
 - イ 自然災害、感染症の流行、経済環境の変化等によるセーフティネット需要に対して、政策金融機能を最大限に発揮し、機動的に対処する。
 - ロ 有事の際のオペレーションの構築や民間金融機関との更なる連携など、次なる危機に柔軟かつ機動的に対処できる体制を整備する。
 - (2) 日本経済成長・発展への貢献
国の政策に基づき、新たな事業の創出、事業再生、事業承継、海外展開、農林水産業の新たな展開、脱炭素化などの環境・エネルギー対策、DXの推進及び感染症の流行による環境変化を踏まえた事業の再構築への支援など、政策金融に求められる各層の各種ニーズに適切に対応し、もって日本経済の成長・発展に貢献する。
 - (3) 地域活性化への貢献
 - イ 雇用の維持・創出など地域経済を支える中小企業・小規模事業者及び農林漁業者等の活力発揮に向けた支援を推進する。
 - ロ 感染症の流行等による環境変化の影響を受ける地域の実情をとらえ、地方自治体の総合戦略への参画など地域に根ざした活動を通じて、地域での連携を推進し、地域の活性化に貢献する。
 - (4) お客さまサービスの向上
 - イ お客さまの立場に立って親身に應對し、身近で頼りになる存在を目指す。
 - ロ 政策金融の役割を十分に理解し制度を適切に運用するとともに、コンサルティング機能・能力の充実を図ることでサービスの質を向上し、資金と情報を活用することにより、政策金融を必要とするさまざまなお客さまのニーズに迅速かつ的確に対応する。
 - (5) デジタル技術を活用した効率的な業務運営、環境やエネルギーへの配慮
 - イ お客さまサービスの充実、事務の合理化・効率化を図るために、最新デジタル技術も活用し効率的な情報システムを実現する。
 - ロ 職員からの積極的な改善提案を踏まえ、事務の合理化や業務の効率的な運営に取り組む。
 - ハ 環境やエネルギーに配慮した企業活動に努め、社会に貢献する。
 - (6) 働きがいのある職場づくり
 - イ ダイバーシティを推進しつつ、誇りと使命感を持って能力を存分に発揮できる職場をつくる。
 - ロ テレワークの推進等により多様で柔軟な働き方を実現する。
 - ハ 女性管理職の積極的な登用や女性のキャリア開発など女性活躍の推進を図る。
 - ニ 職員一人ひとりが政策金融を担うための資質・能力及び専門性を高めるため、教育の強化を図る。
 - (7) リスク管理態勢の整備、コンプライアンス意識の定着
コーポレート・ガバナンスの観点から、リスク管理態勢の整備及び役職員におけるコンプライアンス意識の向上を図る。

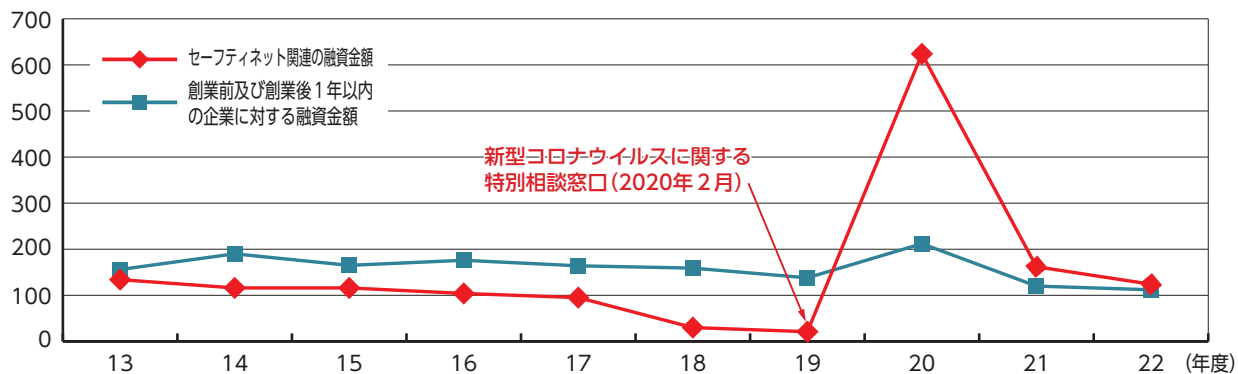
4. 小企業及び中小企業の業況判断 DI の推移と日本公庫の融資実績について

業績評価に係る参考として、業況判断 DI の推移と日本公庫融資の状況を概観する資料を掲載

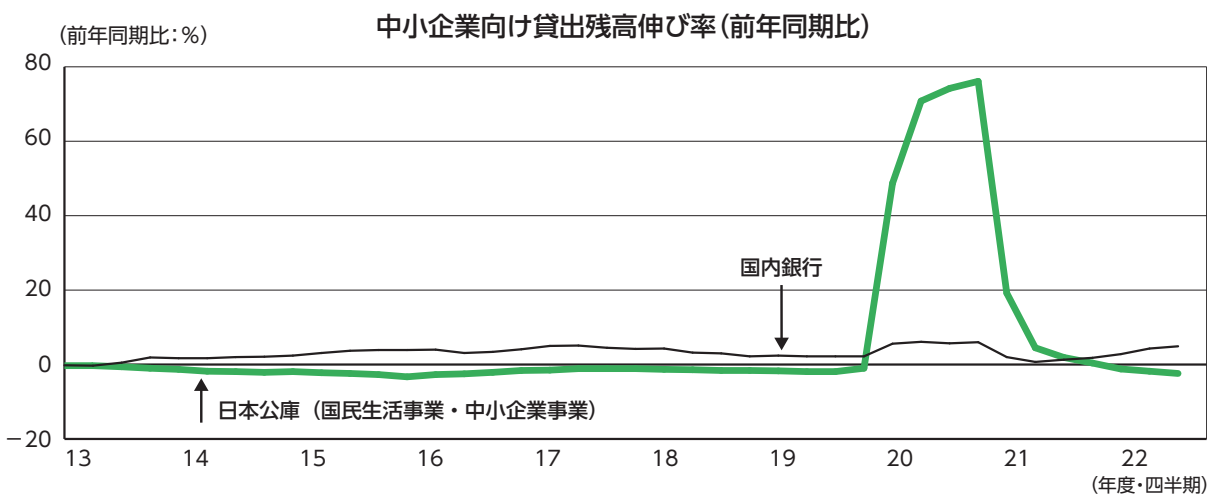


(注) 小企業のDIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。中小企業のDIは、調査対象企業の業況が前年同期比で「好転」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値(季節調整値)。
△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。日本公庫「全国中小企業動向調査」。

セーフティネット関連の融資金額並びに創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資金額の推移 <2008年度を100として指数化>

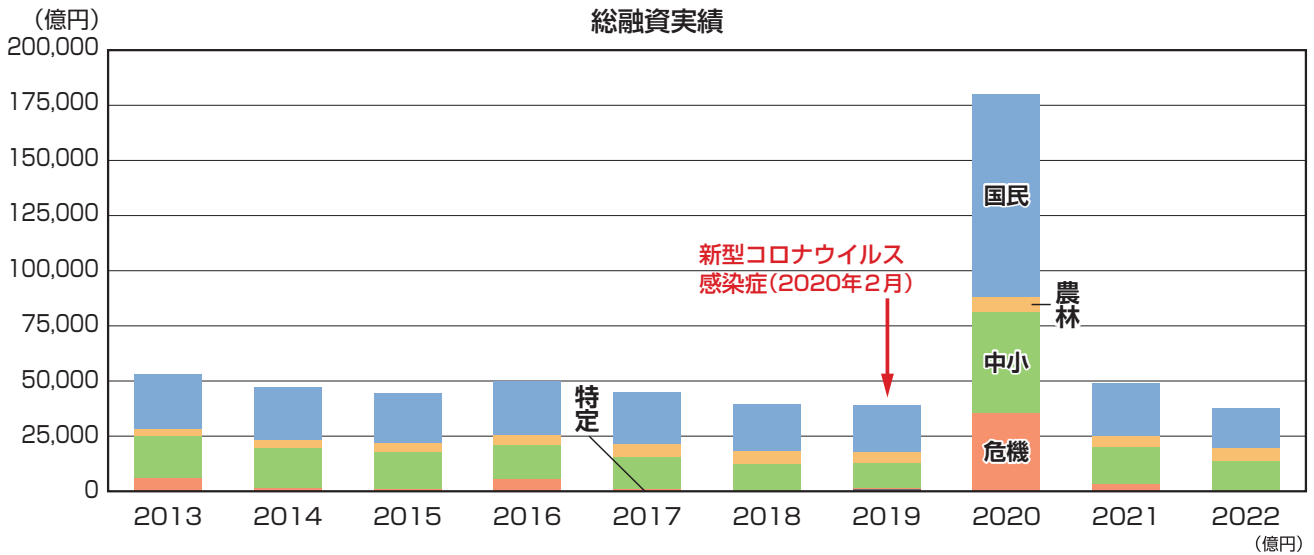


(注) 創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資金額は、成長戦略分野等に係る融資の一例として掲載。



(注) 国内銀行は中小企業向けの事業資金貸出残高で、銀行勘定のみ。日本銀行「金融経済統計月報」より抜粋加工。

総融資実績

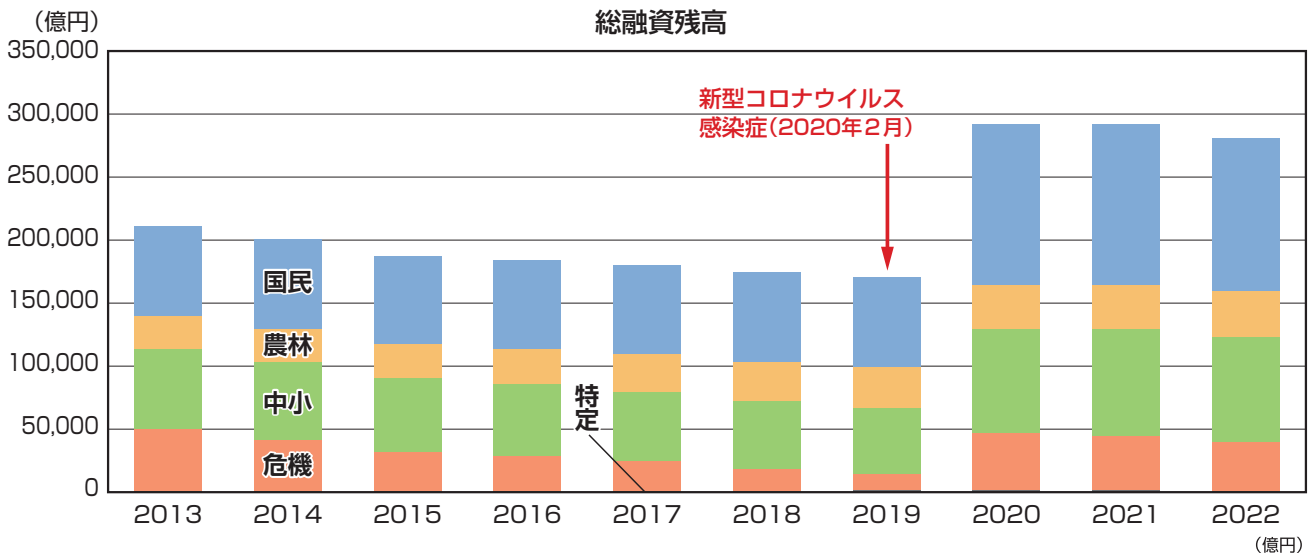


年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
総融資実績	5兆2,853	4兆7,257	4兆4,534	4兆9,896	4兆4,864	3兆9,599	3兆9,127	17兆9,841	4兆8,993	3兆7,871
前期比	92%	89%	94%	112%	90%	88%	99%	460%	27%	77%

総融資実績(2022年度) 3兆7,871億円(前期比77%)

国民生活事業	1兆8,569億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン) (注)	157億円
農林水産事業	5,579億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	13億円
中小企業事業	1兆3,551億円		

総融資残高



年度末	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
総融資残高	21兆1,077	20兆685	18兆7,367	18兆3,914	18兆290	17兆4,611	17兆433	29兆2,387	29兆1,515	28兆970
前期比	97%	95%	93%	98%	98%	97%	98%	172%	100%	96%

総融資残高(2022年度末) 28兆970億円(前期比96%)

国民生活事業	12兆1,563億円	危機対応円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	3兆8,088億円
農林水産事業	3兆6,708億円	特定事業等促進円滑化業務 (ツーステップ・ローン)	952億円
中小企業事業	8兆3,657億円		

(注)ツーステップ・ローンとは、日本公庫が、財政融資資金等を指定金融機関に対し融資するもの。

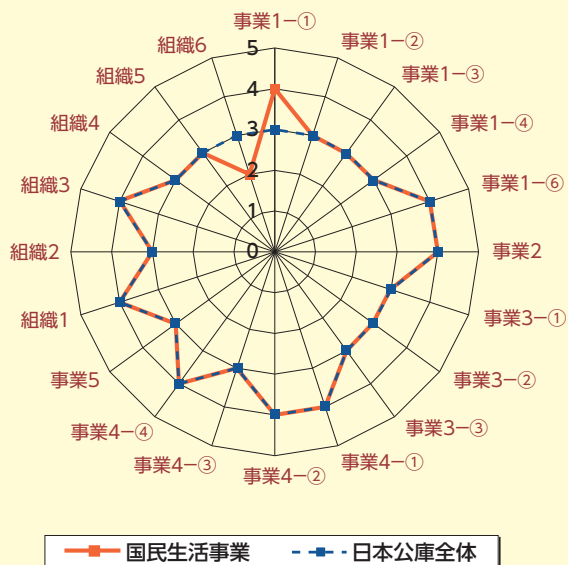
5. 2022年度 計画別・事業等別 業績評価一覧表

計画		事業等					日本公庫全体	
		国民生活事業	農林水産事業	中小企業事業	危機対応等円滑化業務部	企画管理本部等		
事業運営計画	1. セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給・民間金融機関との連携	(1) コロナ禍において影響を受けるお客さまへの支援	A	B	B	B	/	B
		(2) 東日本大震災からの復興支援	B	B	B	/	/	B
		(3) お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応	B	A	B	/	/	B
		(4) お客さまにタイムリーかつ円滑に資金を供給	B	B	B	B	/	B
		(5) 信用補完制度の着実な実施	/	/	B	/	/	B
		(6) 民間金融機関連携の取組みの深化	A					A
	2. 成長戦略分野等への重点的な資金供給	ポストコロナも見据えた、創業・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産業の新たな展開、DXの推進及び脱炭素化などの環境・エネルギー対策等への支援	A	A	A	B	/	A
	3. 地域での連携推進による地域活性化への貢献	(1) 地方版総合戦略への積極的な参画などによる地方自治体との連携強化	B					B
		(2) お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスの提供	B					B
		(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮	B					B
	4. お客さまサービスの向上と政策性の発揮	(1) リスクテイク機能の適切な発揮と、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進	A	A	A	/	/	A
		(2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進	A					A
		(3) 調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮	B					B
		(4) お客さまの声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取組み	A	A	A	/	/	A
	5. 信用リスクの適切な管理	新型コロナウイルス感染症特別貸付等に伴う貸付金残高、取引先の大幅な増加も踏まえた信用リスクの適切な管理	B	B	B	B	/	B
	組織運営計画	1. デジタル化の推進	A	A	A	/	A	A
		2. 支店機能の充実	B					B
3. 効率的・効果的な業務運営		A	A	A	/	A	A	
4. 人材育成・活用		B					B	
5. ダイバーシティの推進と職場環境の向上		B					B	
6. リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化		C	C	B	/	B	B	

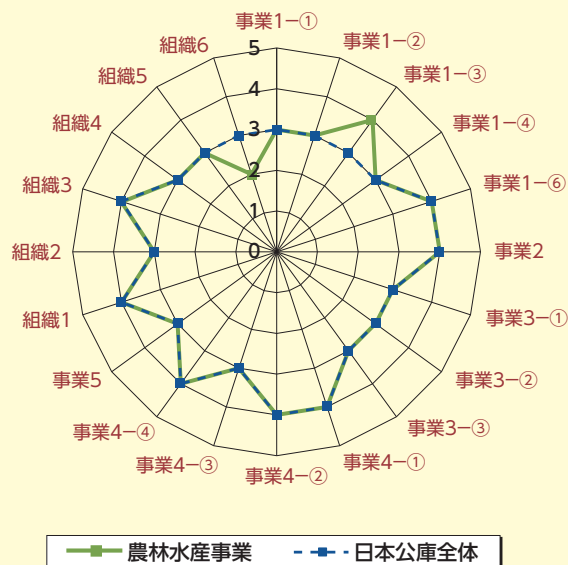
- (備考) 1 日本公庫全体の評価については、各事業等の評価結果にウエイト付けした上で評価している。
 (各事業等のウエイト付けについては、全て同比率で按分している。例：事業運営計画1は、国民：農林：中小：危機で25：25：25：25。)
- 2 事業運営計画に対する企画管理本部等の評価については、その役割が各事業等へのサポート的なものであることから企画管理本部等としての個別評価はしていない。

【評価グラフ】

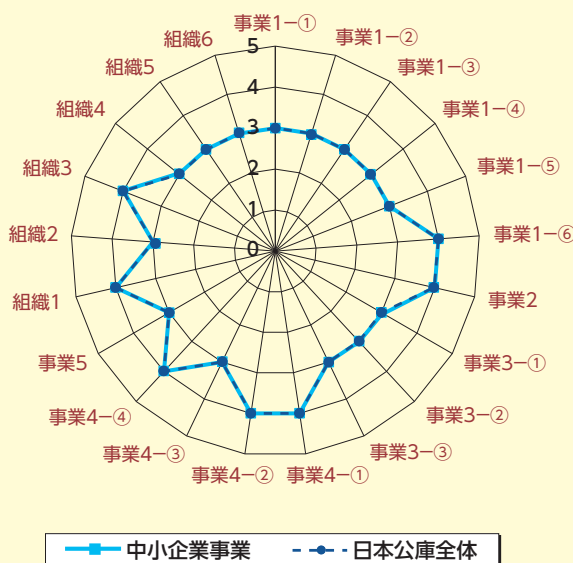
【国民生活事業】



【農林水産事業】



【中小企業事業】



(注)各事業等と日本公庫全体の評価を比較させたもので、評価S、A、B、C、Dを5、4、3、2、1で表している。

6. 委員名簿

【評価・審査委員】

2023年7月1日現在

鵜澤 静	元日清紡ホールディングス株式会社代表取締役会長
大谷 邦夫	株式会社ニチレイ顧問 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
栗原 美津枝	株式会社価値総合研究所代表取締役会長 株式会社日本政策金融公庫社外取締役
隅 修三（委員長）	東京海上日動火災保険株式会社相談役
西岡 清一郎	弁護士 元広島高等裁判所長官
沼上 幹（委員長代理）	早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
宮島 香澄	日本テレビ放送網株式会社報道局解説委員

【専門委員】

小田切 徳美 （農林水産事業本部推薦）	明治大学農学部教授
鶴 光太郎 （国民生活事業本部推薦）	慶應義塾大学大学院商学研究科教授
根本 忠宣 （中小企業事業本部推薦）	中央大学商学部教授

【五十音順、敬称略】

日本公庫全体

- (1) 2022年度の事業運営においては、コロナ禍や物価高等の影響を受ける事業者に対し、迅速な対応を行い、セーフティネット機能を着実に発揮した。また、ポストコロナを見据え、創業・スタートアップ・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産業の新たな展開及び環境・エネルギー対策などの成長分野等の支援にも力を注いだ。そうした支援を円滑に行うため、民間金融機関との連携を一層深めた。さらに、地方自治体における第2期「地方版総合戦略」への参画、「地域経済活性化シンポジウム」、「アグリフード EXPO」、「全国オンライン商談会」の開催などを通じた事業者や地域が抱える課題への対応、関係機関との連携強化に取り組み、地域活性化に貢献した。このほか、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進、広報活動の推進、総合研究所における調査・研究の充実などシンクタンク機能の一層の発揮、事業者の声や現場ニーズに即した政策提言にも取り組んだ。

組織運営においては、お客さまサービスの充実や業務効率化に向けたデジタル化の推進、全国152支店のネットワークの強化、現場からの提案も活かした業務改革に取り組んだ。また、テレワークなどの柔軟な働き方の推進や専門人材の育成、ダイバーシティの推進などに取り組み、より働きがいのある職場づくりを進めたほか、訓練や研修を通じて危機管理態勢を強化した。

- (2) 2023年度の事業運営においては、コロナ禍や物価高等の影響を受ける事業者への支援、日本経済の発展を担うスタートアップや輸出促進、事業再生、事業承継などの成長分野等への支援、全国152支店のネットワークを駆使した地域活性化への貢献は、重要な取組みとなる。そうした取組みを促進するため、民間金融機関、商工会議所・商工会、税理士会等の関係機関との連携を一層深化させてもらいたい。また、組織運営においては、2022年度を取組みを着実に進めるとともに、事業者・職員双方の利便性向上に向けた更なるデジタル化・DXの推進、危機管理態勢の不断の見直しに重点的に取り組んでもらいたい。
- (3) なお、2022年度の業績評価は、前年度と同様に、業務運営計画の項目別・事業等別の評価とし、加えて、各事業等が一体的に取り組んだ項目については日本公庫全体としての評価とした。また、政策金融機能の発揮に向けた取組みを適切に評価できるようにする観点から、「ターゲット指標」及び「プロセス指標」で構成される、より重要度の高い「評価指標」と、評価にあたっての参考とする「参考指標」を各項目に即して設定するとともに、指標に表れない取組み等も総合的に勘案して評価結果に反映させた。

評価にあたっては、前年度の到達水準を標準に更なる取組みが見られたものは高く評価するとの考え方を基本としつつ、対象年度の状況に応じて求められる取組み、その難易度及び到達度合等を踏まえ、総合的に検討を行った。

国民生活事業

2022年度は、引き続きコロナ禍の影響を受ける小規模事業者からの融資・返済相談への対応を最優先に取り組み、資金繰り支援を通じて危機時のセーフティネット機能を発揮した。また、創業・スタートアップ支援や事業承継支援、海外展開支援など、成長分野等への対応にも力を注いだ。

コロナ禍への対応については、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」や「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本性劣後ローン）」の活用によって資金ニーズに対応したほか、事業者毎の実情に配慮した既往債務の条件変更を実施した。また、融資後のフォローアップ等のお客さまと接触する機会において経営課題を共有し、支援ニーズに応じて課題解決につながる情報提供や外部専門家への取次ぎなどの本業支援に取り組んだ。あわせて、ポストコロナに向けた内外環境の変化に柔軟に対応していくため、業務体制の整備などを進めた。

成長分野等への対応のうち、創業・スタートアップ支援については、創業者への資金面での支援に加え、各種セミナーやマッチングイベントの開催などを通じて、事業化支援ニーズにも対応した。事業承継支援については、小規模事業者の後継者確保などを支援する事業承継マッチング支援に取り組んだことに加え、各地域における事業承継支援の一層の充実を図るため、全国商工会連合会と「事業承継支援に関する連携協定」を締結するとともに、各都道府県の商工団体とも連携スキームの構築を進めた。海外展開支援については、輸出に意欲のある小規模事業者に対して試験的な輸出の機会を提供する「トライアル輸出」の取組みを開始し、海外への販路開拓などの課題解決に向けた支援に取り組んだ。教育資金貸付については、家庭の経済的負担の軽減と教育の機会均等へ貢献するため、制度周知を中心に広報活動を進めた。

組織運営については、インターネット申込の周知を推進し高い利用率を維持したほか、会員制のインターネットサービス「日本公庫ダイレクト」にオンライン上での資料授受機能を追加するなど業務プロセスのデジタル化を一層推進したことに加え、更なる業務の効率化に向けて提案制度（ひらめき提案メール）を活用した。また、有事に備えた態勢整備においては、実効性を高めるため危機発生時を想定した訓練の実施や、有事に一時的に雇用可能な人員の確保及び定期的な実務研修の実施等に取り組んだ。

2023年度は、引き続き、コロナ禍や物価高の影響を受けたお客さまへの対応をはじめ、あらゆる危機に対してセーフティネット機能を着実に発揮しつつ、お客さまの事業継続や成長に向けた支援の強化や、スタートアップの創出といった成長分野への積極的な対応など、求められる政策金融機能を発揮していくことを期待する。

農林水産事業

国の農林水産業における施策を受けて、農林水産業者のニーズ及び地域・業界の実態を把握し、民間金融機関などと連携しながら、迅速に業務を遂行した。

特に、将来に亘って地域の農林水産業を担うべき農林漁業者が物価高等をはじめとした経営環境変化への対応や持続可能な成長のために行う、規模拡大、輸出、環境負荷低減や耕畜連携等の新たな経営展開に対して、その事業性を積極的に評価して円滑な資金供給に努めるとともに、コロナ禍、物価高、自然災害や高病原性鳥インフルエンザ等の家畜伝染病等の影響を受けた農林漁業者への長期的な視点に立った支援を行い、セーフティネット機能を発揮した。

成長分野等への対応については、成長を目指す担い手農業者の様々な経営展開や新たに農業を開始する新規就農、国産材の安定供給・利用、水産業の生産体制強化及び6次産業化に取り組む農林漁業者に対して関係機関と連携し支援を行った。さらに、お客さまの経営課題の解決に向けた助言・提案を行うコンサルティング融資活動を推進した。また、事業承継支援については、農業経営特有の課題を踏まえた「事業承継診断票・経営資源マッチング意向確認票」を活用し、経営資源を円滑に引き継ぐ取組みを推進したほか、海外展開支援については、「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律等の一部を改正する法律」が施行されたことに伴い、「農林水産物・食品輸出基盤強化資金」を含めた補助・金融・税制などの政策支援措置の周知や輸出事業計画の策定支援を行った。

組織運営については、デジタル化や業務効率化の更なる推進を図るため、農林水産省共通申請サービス（eMAFF）による公庫資金関係の申請機能の実装・拡充を行った。2022年6月から農林漁業セーフティネット資金の委託貸付にもeMAFFによるオンライン申請の対象を拡大したほか、2023年4月からスーパーL資金等の農業経営改善関係資金にも対象を拡大すべく検討を実施した。

2023年度は、引き続きコロナ禍や物価高等、自然災害、社会的経済的環境変化などのセーフティネット需要に対して対応を行うとともに、農林水産業の新たな展開に取り組む農林漁業者に対し、民間金融機関と連携して支援することを期待する。

中小企業事業

2022年度は、長引くコロナ禍の影響を受ける中小企業者からの相談に対して、引き続き親身かつ丁寧に対応。また、海外情勢の悪化や原油価格を始めとする原材料価格の高騰、大雨等の自然災害の影響を受けた中小企業者に対しても、タイムリーな資金繰り支援に取り組んだ。

成長分野への支援に関しては、資金供給だけでなく、本業支援にも力を入れて取り組んだ。スタートアップ支援では、2022年を「スタートアップ創出元年」と位置付ける政府方針を踏まえ、イノベーションの担い手であるスタートアップの創出・発展への更なる貢献に向けて、資金供給の強化、商談機会の提供等による売上向上・認知度向上支援を実施、海外展開支援では、「クロスボーダーローン」等を活用して多様化するお客さまの資金ニーズに対応したほか、中小企業基盤整備機構及び日本貿易保険と「海外ビジネス支援パッケージ」を構築し、海外展開に取り組むお客さまの課題解決支援に取り組んだ。事業再生支援では、過剰債務を抱えるお客さまに対して、積極的に経営改善を促したほか、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を活用した支援に取り組んだ。事業承継支援については、「公庫版事業承継診断」を一層推進したほか、自社のみならず、サプライチェーン全体の事業承継にも目を向けることの重要性を意識喚起する「サプライチェーン事業承継」の取組みを推進した。

また、コロナ禍の長期化に伴い、厳しい業況に置かれた融資先の経営改善を支援する仕組みとして構築した「中小企業バリューアップパッケージ」を推進。特に、地域経済への影響が大きい大口与信先や資本性ローン利用先に対しては、本支店が連携して、経営改善計画策定支援や金融支援を実施した。

保険業務では、コロナ禍や自然災害等により経営の安定に支障が生じている中小企業・小規模事業者の事業継続や経営の安定を図るべく、セーフティネット保証等に係る保険引受を通じた資金繰り支援を実施した。また、保証協会等関係機関に対して、他の保証協会の特色ある取組事例やリスク分析資料などの保証業務の運営に資する情報をタイムリーに提供し、中小企業・小規模事業者への資金繰り支援、経営支援等に係る政策推進やリスク管理態勢の充実・強化等を要請した。

組織運営については、中小企業事業のDX戦略として策定した「V-プロジェクト」を着実に推進。お客さまに「日本公庫ダイレクト」の活用を積極的に促し、借入申込手のオンライン化を推進したほか、ペーパーレス化の取組みを強力に推進し、印刷枚数を大幅に削減した。

2023年度は、長引くコロナ禍や物価高等、先行きの不透明な事業環境に置かれている中小企業者のセーフティネット需要に適時・適切に対応するとともに、ポストコロナに向けて成長分野に果敢に取り組むお客さまに対しては、民間金融機関等と連携を図りながら、積極的な支援を行っていくこと、厳しい状況が続くお客さまに対しては、「中小企業バリューアップパッケージ」に基づいた経営改善支援を強化していくこと、中小企業事業のDX・デジタル化を着実に進め、お客さまサービスの向上や業務効率化等を推進していくこと等を通じて、政策金融機能を最大限に発揮していくことを期待する。

危機対応等円滑化業務部

2022年度の危機対応円滑化業務については、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機事案に対応し、事業者への円滑な資金供給に資するため指定金融機関に対し必要な信用供与（ツーステップ・ローン及び損害担保）等を行い、主務省及び指定金融機関と連携し、事業者のニーズに応じた支援を行った。

あわせて、「新型コロナウイルス感染症に関する事案」に係る対応の円滑化をはじめとして指定金融機関との連携強化及び業務フローの改善に取り組んだほか、損害担保取引について、コーポレート・ガバナンス委員会への定期報告等を行うとともに、指定金融機関に対するモニタリングを実施し、信用リスクの管理を着実に実施した。

特定事業等促進円滑化業務においては、経済安全保障推進法の制定を受けて供給確保促進円滑化業務を開始し、主

務省及び指定金融機関と連携して、業務の実施に必要な取組みを行った。

2023年度は、引き続き、危機対応円滑化業務及び特定事業等促進円滑化業務の的確な実施により、指定金融機関を通じて、資金の安定供給や成長分野等への資金供給に取り組んでいくことを期待する。

企画管理本部等

企画管理本部等は、「地域活性化への貢献」に向けた各種取組みのサポートや統合支店運営に係る態勢の整備・充実、広報活動の推進やシンクタンク機能の発揮、デジタル化の推進、事業横断的な人材育成と活用、ダイバーシティの推進、職場環境の向上などに取り組む、日本公庫全体の事業運営及び組織運営に係る諸施策を牽引していく役割を担っている。

2022年度の事業運営においては、「地域連携推進委員会（本部）」の開催を通じて、各支店における地方版総合戦略への参画状況やマッチング・商談会の実施状況を収集・分析し、特徴的な事例についてフィードバックを行うなど、各支店における地域連携推進の取組みをサポートした。

広報活動の推進では、ホームページやツイッターを活用し、日本公庫の多様な支援・サービスに関する情報を迅速に発信したほか、広報誌『日本公庫つなぐ』においてスタートアップや事業再生に関する事業者の取組事例等を紹介するなど内容の充実を図り、日本公庫の政策機関としての役割をPRした。

また、シンクタンク機能の発揮では、研究論文等の公表、国内外の研究機関との研究交流等によるネットワークづくり、中小企業政策への提言活動などに取り組んだ。

組織運営においては、デジタル化推進計画に基づき、「日本公庫ダイレクト」の機能拡充やシステム刷新に向けた業務可視化やシステム構造調査、クラウド基盤への移行準備等を実施し、事業者及び職員の利便性の向上に取り組んだ。

支店機能の充実では、各支店が支店運営上の課題を洗い出し、その解決に向け、創意工夫を持って主体的に支店運営に取り組んだ。

効率的・効果的な業務運営では、提案制度を通じて職員の意見を収集し、実現可能なものを実施するなど本支店における業務効率化等に取り組んだほか、店舗改善に向けた移転・レイアウト変更を順次実施した。

人材育成・活用では、職員の能力向上に向けた研修の充実やシニア職員の活躍を促す仕組みの構築を進めたほか、ダイバーシティの推進では、テレワークなどの柔軟な働き方に向けた制度の利用促進にも取り組んだ。その他、リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の強化にも取り組んだ。

2023年度においても、物価高等の影響が懸念されるが、日本公庫全体の諸施策の牽引役である企画管理本部等に求められる役割は大きく、事業運営及び組織運営の更なる充実化を進めていくことを期待する。

1 セーフティネット需要へのきめ細かな対応・資金の安定供給・民間金融機関との連携

➔ 計画

(1) コロナ禍において影響を受けるお客さまへの支援

イ コロナ禍において影響を受けるお客さまからの融資・返済相談等への親身な対応

(イ) 「新型コロナウイルスに関する特別相談窓口」を通じた円滑、迅速かつきめ細かな対応

(ロ) 「新型コロナウイルス感染症特別貸付」、「新型コロナ対策資本金劣後ローン」、「農林漁業者向け特例融資」等による適時適切な融資

(ハ) 返済相談への丁寧かつ迅速な対応

(ニ) 「セーフティネット保証4号・5号」等についての保険を通じた迅速かつきめ細かな対応

ロ 「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機に即応した業務の的確な実施

ハ コロナ禍を乗り越えて事業を維持・発展させる良好事例の収集・発信及び融資後のフォローアップ等によるコンサルティング機能の発揮

	評価	評価理由
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響を受けるお客さまに対して、融資や条件変更による資金繰り支援を迅速に実施。駆け込み需要に対しても、コロナ禍で培った経験とその後の態勢整備を活かして対応。 お客さまの支援ニーズや課題を踏まえ、融資後のフォローアップ等を契機とした事業継続・成長支援を実施し外部専門家への取次ぎ実績が前年度比 124.8%に増加。
農林水産事業	B	<ul style="list-style-type: none"> お客さまからの融資・返済相談に対し、融資や返済条件緩和等の審査・事務手続に係る特例措置、既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者向け特例措置」などにより、迅速かつ丁寧に対応。
中小企業事業	B	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対策資本金劣後ローンを活用した支援に積極的に取り組み、お客さまの財務面、資金繰り面の改善に貢献。 保険業務では、セーフティネット保証4号・5号及び伴走支援型特別保証制度に係る保険引受を通じて、中小企業・小規模事業者に対する事業資金の融通円滑化を図るとともに、早期経営改善を促進。
危機対応等円滑化業務部	B	<ul style="list-style-type: none"> 指定金融機関及び主務省と緊密に連携しつつ、指定金融機関から申請されるツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給に正確かつ迅速に対応。

【日本公庫全体】

参考	2022 年度実績	2021 年度実績	2020 年度実績
特別相談窓口の相談実績（新型コロナウイルス感染症関連）	344,195 件	426,572 件	1,175,852 件
新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績 ¹	166,646 件 2兆 4,806 億円	220,431 件 3兆 5,641 億円	775,298 件 13兆 2,656 億円
新型コロナウイルス感染症の影響による条件変更実績	90,800 件 1兆 5,498 億円	76,802 件 1兆 2,702 億円	72,382 件 1兆 553 億円

¹ 2021年度以前の実績については、2021年度及び2020年度業績評価報告書に掲載した実績から修正を行っている。

国民生活事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
融資後のフォローアップ実績	プロセス	529,251 件	87.4 %	605,843 件	—
特別相談窓口 ² の相談実績 ³ (新型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	327,075 件	80.7 %	405,505 件	1,102,741 件

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績 ⁴	152,562 件 1 兆 4,851 億円	75.2 % 72.0 %	202,906 件 2 兆 641 億円	724,829 件 8 兆 7,461 億円
新型コロナ対策資本金劣後 ローン貸付実績 ⁵	773 件 205 億円	107.4 % 107.6 %	720 件 190 億円	128 件 37 億円
新型コロナウイルス感染症 の影響による条件変更実績	85,009 件 7,234 億円	118.6 % 131.4 %	71,706 件 5,505 億円	67,998 件 4,560 億円

→ 主な取組み

＜お客さまからの相談等への対応＞

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受けるお客さまからの融資や返済のご相談に対して、「新型コロナウイルス感染症特別貸付」の活用や既往債務の条件変更による資金繰り支援を実施。
- お客さまからのご相談が一巡し、融資実績は減少傾向にあった中、2022 年 9 月には新型コロナウイルス感染症特別貸付に係る特別利子補給制度の終了に伴う駆け込み需要により、融資申込が急増（9 月申込実績は 2018 年度比 175.8 %）したが、コロナ禍以降関係機関への周知などにより推進してきたインターネット申込が全体の約 8 割を占め（支店窓口の混雑を防止）、本店や地区組織等におけるリモート応援や計画的な応援者の現地派遣など、コロナ禍で培った経験とその後の態勢整備を活かして対応。
- コロナ禍において財務が毀損したお客さまに対して、民間金融機関等と連携しつつ、「新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付（新型コロナ対策資本金劣後ローン）」を活用し、財務体質の改善に係る支援を実施。

＜フォローアップ等によるコンサルティング機能の発揮＞

- コロナ禍以降取り組んできたフォローアップの活動は定着したため、実施件数に偏重することなく深度ある取組みを推進。お客さまの事業継続や成長を支援するため、審査時等に把握した経営課題・ニーズを踏まえた情報提供や外部専門家への取次ぎなど、お客さまの実情に応じた本業支援を、商工会議所・商工会や民間金融機関、よろず支援拠点といった関係機関と連携しながら効果的に実施（外部専門家への取次ぎ実績は 13,317 件と前年度比 124.8%に増加）。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- 申込が急増した際に政策金融機能を的確に発揮できるよう、各種訓練の継続実施に加え、インターネット申込及び「日本公庫ダイレクト」等のデジタル技術の活用促進を図っていく。
- コロナ禍の影響を受けるお客さまを取り巻く環境は厳しく、支援ニーズがより一層多様化していることから、関係機関と連携して本業支援を推進していくほか、本業支援に係る知識・スキルの向上に向けた人材育成策やお客さまのニーズに合致する情報・コンテンツの充実化など支援メニューの拡充に取り組んでいく。

² 2020年2月14日開設（以下同じ）。

³ 相談実績にはお問い合わせ（照会）も含まれる（以下同じ）。

⁴ 2021年度以前の実績については、2021年度及び2020年度業績評価報告書に掲載した実績から修正を行っている。

⁵ 2020年8月3日制定。参考指標「新型コロナウイルス感染症関連の各貸付実績」の内数（以下同じ）。

農林水産事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
特別相談窓口の相談実績 (新型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	7,563 件	124.1 %	6,096 件	14,482 件
参考指標		2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績		6,001 先 2,158 億円	115.0 % 107.2 %	5,219 先 2,013 億円	10,579 先 3,835 億円
新型コロナウイルス感染症 の影響による条件変更実績		841 先 566 億円	88.3 % 103.7 %	952 先 546 億円	1,158 先 1,129 億円

→ 主な取組み

＜お客さまからの相談等への対応＞

- ・コロナ禍に係る相談に対しては、本店及び全支店にて特別相談窓口を設置し、コロナ禍の影響を受けるお客さまへの相談対応を徹底。既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者向け特例融資」などを活用し、地元関係機関とも連携のうえ対応。
- ・融資や返済条件緩和等の審査・事務手続に係る特例措置の継続により、お客さまからの融資・返済相談に対応。

＜フォローアップ等によるコンサルティング機能の発揮＞

- ・経営の再建やコロナ禍や物価高等による経営環境変化に対応した新たな経営展開に取り組むお客さまに対して、必要な資金の供給はもとより、対話による経営課題の把握・共有や、専門的な知見を有する経営コンサルタント等と一体となったサポートを実施し、コンサルティング機能を発揮。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍からの正常化が徐々に進む一方、物価高等の影響は継続しており、経営の維持発展に向けた支援に途切れなく取り組む必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
特別相談窓口の相談実績 (新型コロナウイルス感染症関連)	プロセス	9,557 件	63.8 %	14,971 件	58,629 件
参考指標		2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
新型コロナウイルス感染症 関連の各貸付実績		8,083 社 7,797 億円	65.7 % 60.0 %	12,306 社 1 兆 2,987 億円	39,890 社 4 兆 1,360 億円
新型コロナ対策資本金劣後 ローン貸付実績		2,039 社 2,526 億円	73.3 % 65.2 %	2,783 社 3,872 億円	1,965 社 3,464 億円
新型コロナウイルス感染症 の影響による条件変更実績		4,950 社 7,698 億円	119.4 % 115.7 %	4,144 社 6,651 億円	3,226 社 4,864 億円
新型コロナウイルス感染症 関連の保険引受実績		2 兆 7,017 億円	57.3 %	4 兆 7,138 億円	28 兆 6,216 億円

→ 主な取組み

＜お客さまからの相談等への対応＞

- ・新型コロナウイルス感染症特別貸付の金利引下げ限度額を 4 億円に拡充したほか、貸付対象に「新型コロナウイルス感染症の影響を受け、債務負担が重くなっている者」を追加。

- ・長引くコロナ禍の影響を受けたお客さまに対して、拡充された融資制度等を活用して資金ニーズに対応したほか、条件変更の相談についても柔軟に対応することで、お客さまの資金繰り安定化に貢献。
 - ・新型コロナウイルス感染症特別貸付等を通じた融資により、約 55.8 万人の雇用喪失の防止に寄与していると推計⁶。
- <保険業務を通じた事業資金の融通円滑化等>
- ・セーフティネット保証 4 号の指定期間の延長、セーフティネット保証 5 号に係るコロナ禍において重大な影響が生じている業種の指定継続、伴走支援型特別保証制度の拡充を受けて、保証動向を把握の上、保証協会からの申込に速やかに対応。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

【融資業務】

- ・コロナ禍の影響が徐々に落ち着きつつある中、ポストコロナを見据えた前向きな設備投資や事業再構築に向けた資金ニーズの増加も想定されることから、多くのお客さまと接触し、資金ニーズの把握に努めていく。
- ・長引くコロナ禍の影響を受け過剰債務や財務基盤が悪化しているお客さまへの支援も引き続き重要な課題。財務基盤の強化を必要とするお客さまに対しては、民間金融機関や認定支援機関とも連携しながら、新型コロナ対策資本性劣後ローンを活用して財務面や資金繰り面の改善に貢献していく。

【保険業務】

- ・民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度に係る据置期間終了による中小企業・小規模事業者への影響が課題。2023 年 1 月から運用開始となったコロナ借換保証に係る保険引受を通じた返済負担軽減を図っていく。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
新型コロナウイルス感染症関連のツーステップ・ローン、損害担保、利子補給実績	ツーステップ・ローン 157 億円	5.4 %	2,912 億円	3 兆 5,494 億円
	損害担保 2,235 件 1,707 億円	42.8 % 28.8 %	5,216 件 5,931 億円	32,656 件 2 兆 3,641 億円
	利子補給実績 226 億円	128.7 %	176 億円	32 億円

→ 主な取組み

- ・2020 年 3 月に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」として認定された危機においては、事業者から受けた融資相談への対応について指定金融機関及び主務省と緊密に連携し、指定金融機関を通じて、コロナ禍において影響を受けた事業者の資金需要に対応。
- ・指定金融機関から申請されるツーステップ・ローン、損害担保及び利子補給に正確かつ迅速に対応。
- ・事業者のニーズに応じて中堅・大企業向け拡充を行った資本性劣後ローンについて、指定金融機関から申請される損害担保等に正確かつ迅速に対応（2022 年度資本性劣後ローン実績：442 億円）。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・指定金融機関と連携して損害担保に係る補償金の支払いと利子補給に正確かつ迅速に対応することを課題として取り組んできた。引き続き、指定金融機関と密接に連携しながら、損害担保に係る補償金の支払い等に対応していく。（「新型コロナウイルス感染症に関する事案」に係る指定金融機関による新規融資等の実行は令和 4 年度末をもって取扱いを終了。）

⁶ 2022 年度に新型コロナウイルス感染症特別貸付、新型コロナウイルス感染症対策挑戦支援資本強化特別貸付を実行した先の従業員数の合計。

➔ 計画

(2) 東日本大震災からの復興支援

イ 東日本大震災により影響を受けたお客さまからの融資・返済相談等への親身な対応

(イ) 「東日本大震災に関する特別相談窓口」を通じた円滑、迅速かつきめ細かな対応

(ロ) 「東日本大震災復興特別貸付」及び「農林漁業者・食品産業事業者向け震災特例融資」による適時適切な融資

(ハ) 返済相談や二重債務問題への丁寧かつ迅速な対応

(ニ) 「東日本大震災復興緊急保証」等についての保険を通じた迅速かつきめ細かな対応

ロ 被災地域で実施される復興プロジェクトへのきめ細かな対応

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・被災地の復興進展に伴い、資金ニーズが落ち着いていることから実績は減少しているが、「東日本大震災に関する特別相談窓口」を通じて、融資・返済相談等の全てに適切に対応。
農林水産事業	B	・お客さまからの相談に迅速に対応するため、引き続き全支店で特別相談窓口を継続、相談のあったお客さまに対して全て適切に対応。
中小企業事業	B	・被災事業者の復旧・復興に関する資金需要は落ち着きを見せているものの、引き続きお客さまからの融資・条件変更の相談等には全て対応。

国民生活事業

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	22 件	47.8 %	46 件	205 件
東日本大震災関連の各貸付 実績	東日本大震災復興特別貸付 16 件	41.0 %	39 件	202 件
	2 億円	75.5 %	2 億円	13 億円
	設備資金貸付利率特例制度 8 件	14.5 %	55 件	823 件
	34 百万円	6.8 %	4 億円	65 億円
東日本大震災の影響による 条件変更実績	—	—	1 件	129 件
	—	—	13 百万円	8 億円

➔ 主な取組み

＜お客さまからの相談等への対応＞

・「東日本大震災に関する特別相談窓口」を通じて、東日本大震災により影響を受けたお客さまからの融資や返済のご相談に対応。

＜復興プロジェクトへのきめ細かな対応＞

・被災地の復興・創生に向け、地域の復興状況に応じて、商工会議所・商工会、地方公共団体等が主催する創業セミナーなどのイベントに参加するとともに、創業融資制度を活用して、移住者創業等のニーズへ対応。

農林水産事業

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	2件	50%	4件	28件
東日本大震災関連の各貸付 実績	東日本大震災復興特別貸付 2件 20億円	50% 133.3%	4先 15億円	25先 101億円
東日本大震災の影響による 条件変更実績	— —	— —	— —	— —

→ 主な取組み

＜お客さまからの相談等への対応＞

- 引き続き「東日本大震災に関する特別相談窓口」において、被災した農林漁業者等からの融資・返済相談に対応。

＜復興プロジェクトへのきめ細かな対応＞

- 復興支援のために原子力被災12市町村において、関係機関とも連携して地域の実情や課題の把握、情報の蓄積を進め、その課題解決に向けた支援に引き続き取り組み、より地域に密着した活動を実施。

中小企業事業

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
特別相談窓口の相談実績 (東日本大震災関連)	1件	50.0%	2件	6件
東日本大震災関連の各貸付 実績	東日本大震災復興特別貸付 — — 設備資金貸付利率特例制度 2社 1億円	— — 11.8% 5.8%	2社 1億円 17社 17億円	10社 14億円 108社 126億円
東日本大震災の影響による 条件変更実績	1社 1億円	33.3% 25.0%	3社 4億円	14社 15億円
東日本大震災関連の保険引 受実績	449億円	123.2%	364億円	391億円

→ 主な取組み

＜お客さまからの相談等への対応＞

- 東日本大震災により被害・影響を受けたお客さまからの融資相談や条件変更の相談に対して、引き続き「東日本大震災に関する特別相談窓口」や日常的な接触を通じて対応。

＜保険業務を通じた対応＞

- 東日本大震災復興緊急保証及び災害関係保証に係る適用期限の延長を受けて、保証動向を把握の上、保証協会からの申込に対応。

→ 計画

(3) お客さまからのセーフティネット需要へのきめ細かな対応

資金繰り支援などセーフティネット機能の発揮

(イ) 自然災害、感染症の流行、経済情勢等による経営環境の変化に直面している中小企業・小規模事業者及び経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者へのきめ細かな対応

(ロ) 自然災害、家畜伝染病、感染症の流行、農産物の価格下落等の影響を受けた農林漁業者及び経営改善に取り組む農林漁業者への支援

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・全国各地で相次ぐ自然災害による被害やウクライナ情勢・原材料価格高騰などの影響により、厳しい経営環境に直面しているお客さまからの相談全てに対し、迅速に対応。
農林水産事業	A	・物価高等などの社会的経済的環境変化、大雨や台風などの自然災害、高病原性鳥インフルエンザなどの家畜伝染病の影響を受けたお客さまからの融資や返済相談に迅速に対応。
中小企業事業	B	・原材料価格高騰等に伴う経営環境変化の影響や、自然災害等の被害を受けたお客さまについて、早期に状況把握を行い、お客さまからの融資や条件変更の相談全てに対応。

国民生活事業

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 437 件	121.7 %	359 件	390 件
	セーフティネット関連融資実績 834 件 101 億円	834.0 % 12.2 倍	100 件 8 億円	448 件 37 億円
	条件変更実績 895 件 66 億円	136.0 % 155.2 %	658 件 42 億円	3,522 件 244 億円

→ 主な取組み

＜セーフティネット機能の発揮＞

・全国各地で相次ぐ自然災害による被害やウクライナ情勢・原材料価格高騰などの影響を受けたお客さまに対して、速やかに「特別相談窓口」を設置し、融資や返済のご相談に対応。

農林水産事業

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績 (新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く)	災害等相談窓口の相談実績 858 件	171.3 %	501 件	267 件
	セーフティネット関連融資実績 374 先 116 億円	57.0 % 200.0 %	656 先 58 億円	560 先 87 億円
	条件変更実績 950 先 1,176 億円	150.1 % 181.8 %	633 先 647 億円	430 先 419 億円

→ 主な取組み

＜セーフティネット機能の発揮＞

・全国各地で相次ぐ自然災害や、CSF⁷ 及び高病原性鳥インフルエンザといった家畜伝染病の被害地域の支店に迅速

⁷ Classical Swine Feverの略で、豚熱の呼称。CSFウイルスによって引き起こされる豚やイノシシの熱性伝染病で、強い伝染力と高い致死率が特徴。

に「災害等相談窓口」を設置するとともに、物価高等をはじめとする社会的経済的環境変化等も含め、影響を受けたお客さまからの融資・返済相談に対応。

- ・2022年度の農林漁業セーフティネット資金の融資により、農業分野で35,828人、漁業分野で1,495人⁸の就業機会の維持に寄与していると推計。

<物価高等への対応>

- ・お客さまからの融資・返済相談に対応するため、融資や返済条件緩和等の審査・事務手続に係る特例措置、既存の資金制度に実質無利子化等が措置された「農林漁業者向け特例措置」を活用し、お客さまの置かれた状況や心情に配慮し、丁寧かつ迅速に対応。
- ・コロナ禍を経ての物価高等への対応であるため、財務状況が悪化している先や、飼料高の影響を大きく受ける畜産経営体、大規模経営体などからの融資・返済相談が増加しており、難しい判断を要する機会が多いことから、農林水産事業本部長から全職員に直接「物価高等の影響を受けるお客さまに対する経営支援の基本姿勢」について周知し、この難局を乗り切れるよう長期的視点に立って粘り強く支援することを明示。
- ・経営支援の基本姿勢を踏まえ、公庫がリスクテイクに積極的な姿勢を示すことで、お客さまの取引金融機関の継続的な支援を確保し、一体となって経営支援に取り組むよう働きかけを実施。また、支店が融資判断等に迷う場合は本店に設置している「顧客支援に係る相談窓口」に躊躇なく相談する体制を整備。さらに、大型畜産経営体等の特に難しい判断を要する案件については、本店が支援チームを組成し、資金繰りの維持だけでなく、実態把握、課題解決策の検討、バンクミーティングへの同席等を行い、本支店一体とお客さまの経営を支援。加えて、畜産経営が多い地域などでお客さまの資金ニーズ等の集中度合いに応じ、本店・地区から支店に対して人員の応援派遣などを実施。

中小企業事業

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
災害等相談窓口の相談実績、セーフティネット関連融資実績、条件変更実績（新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く）	災害等相談窓口の相談実績 2,500件	811.7%	308件	87件
	セーフティネット関連融資実績 1,530社 1,313億円	419.2% 383.9%	365社 342億円	565社 646億円
	条件変更実績 179社 190億円	75.5% 84.1%	237社 226億円	777社 892億円

→ 主な取組み

<セーフティネット機能の発揮>

- ・原材料価格高騰等について、貸付利率引下げ対象を設備資金まで拡充するとともに、引下げ幅を0.4%に拡充したほか、全国各地で相次ぐ自然災害に対して、災害等発生後、速やかに「特別相談窓口」を設置し、お客さまからの融資・条件変更の相談に対応。
- ・セーフティネット機能（新型コロナウイルス感染症関連・震災関連除く）の発揮により、約12.9万人⁹の雇用喪失の防止に寄与していると推計。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・2023年4月に危機対応特別貸付を創設。自然災害等の危機時の貸付制度を共通化することにより、危機時の対応の迅速化を図っていく。

⁸ 2022年度に農林漁業セーフティネット資金（農業・漁業）等を融資した先の家族農業従事者数及び常時雇用者数の合計。

⁹ 2022年度にセーフティネット貸付（経営環境変化対応資金、金融環境変化対応資金等）を実行した先の従業員数の合計。

→ 計画

(4) お客様にタイムリーかつ円滑に資金を供給

イ お客様の資金ニーズ等への対応

各種貸付・資金制度、証券化等のお客様の資金ニーズに即した活用

ロ 有事の際にも円滑な資金供給を行えるよう、融資後のフォローアップ等を通じてインターネット申込の利用を促進

ハ 危機の発生に即応した迅速かつ円滑な業務運営

危機対応円滑化業務の的確な実施

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・コロナ禍や原材料価格高騰などの影響を受けるお客様への支援に加え、成長分野等の各種融資制度の活用や民間金融機関と連携した協調融資などにより、お客様にタイムリーかつ円滑な資金供給を実施。
農林水産事業	B	・地元関係機関と連携し、コロナ禍や物価高等の影響を受けたお客様や、厳しい経営環境の中でも前向きな経営展開を行うお客様に対し、タイムリーかつ円滑に十分な資金を供給。
中小企業事業	B	・各種貸付制度を活用して、お客様の資金所要時期に応じた丁寧な対応を実施。コロナ関連の相談が落ち着き、総貸付実績は前年度から減少したが、引き続き平時を上回る水準。 ・証券化支援業務については、8年連続でCLOを組成。参加金融機関数39機関、貸付債権額410億円と、いずれも前年度から増加。
危機対応等円滑化業務部	B	・今後、新たな危機事案が認定された際によりスムーズに取り組めるよう、指定金融機関と連携して業務フローを改善。

国民生活事業

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
総貸付実績、 総貸付残高：直接貸付、 代理貸付の事業資金合計	事業資金貸付実績			
	207,153件	82.3%	251,744件	863,890件
	1兆7,148億円	75.6%	2兆2,686億円	9兆258億円
	事業資金貸付残高			
1,197,327社	100.0%	1,197,384社	1,177,346社	
11兆2,010億円	95.5%	11兆7,348億円	11兆8,746億円	

→ 主な取組み

＜お客様の資金ニーズ等への対応＞

- ・コロナ禍の影響を受けるお客様への支援に加え、成長分野等の各種融資制度の活用や民間金融機関と連携した協調融資などにより、タイムリーかつ円滑に資金を供給。
- ・国民生活事業の貸付実績をもとに推計すると、6万人の雇用喪失の防止に寄与¹⁰。

＜融資後のフォローアップ等によるインターネット申込の利用促進＞

- ・融資後のフォローアップ時のお客様への丁寧なご案内や関係機関への協力依頼、ホームページでの周知等によりインターネット申込の利用を促進した結果、インターネット申込が全体の約8割を占めるまで浸透。

¹⁰ 160,723社（新規開業貸付を除く融資企業数）×6.2%（総合研究所のアンケート調査で「公庫の融資がなければ廃業していた」と回答した企業の割合）×5.9人（全国中小企業動向調査（2023年1-3月期）（小企業編））における1企業あたりの平均従業者数。

農林水産事業

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
総貸付実績、 総貸付残高：直接貸付、 委託貸付の合計	総貸付実績			
	13,715 先	110.7 %	12,394 先	18,184 先
	5,579 億円	111.4 %	5,008 億円	7,058 億円
	総貸付残高			
56,976 先	101.3 %	56,257 先	55,705 先	
3 兆 6,708 億円	103.4 %	3 兆 5,517 億円	3 兆 4,854 億円	

→ 主な取組み

＜お客さまの資金ニーズ等への対応＞

- ・コロナ禍や物価高等の影響を受けたお客さまへ迅速に対応。これらの経営環境変化に対応した新たな経営展開に取り組みお客さまに対しては、地元関係機関と連携して資金制度を説明・周知するとともに、各種資金制度を活用してお客さまの資金ニーズに対応。
- ・コロナ禍や物価高等によりお客さまからのご相談が増加している状況においても、事務が滞留することなく、お客さまに対しタイムリーかつ円滑に十分な資金を供給。

中小企業事業

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
総貸付実績、 総貸付残高：直接貸付、 代理貸付、設備貸与機関 貸付の合計	総貸付実績			
	13,472 社	85.3 %	15,785 社	43,170 社
	1 兆 3,551 億円	80.3 %	1 兆 6,873 億円	4 兆 5,648 億円
	総貸付残高			
62,004 社	100.0 %	62,010 社	61,337 社	
8 兆 3,657 億円	99.2 %	8 兆 4,326 億円	8 兆 2,181 億円	

→ 主な取組み

＜お客さまの資金ニーズ等への対応＞

- ・コロナ禍の影響を受けたお客さまの資金所要時期に応じた適時適切な対応を引き続き実施。また、お客さまからの追加の融資申込に対しても迅速に対応。
- ・ポストコロナを見据えた設備投資等の資金ニーズに対しては、民間金融機関との連携強化による協調融資を継続的に推進。
- ・経営者保証に依存しない融資を引き続き推進した結果、保証人非徴求の融資実績は、社数ベース 97.3%、金額ベース 97.2%と高い水準を維持。
- ・証券化支援業務については、前年度に引き続き CLO（貸付債権担保証券）を組成。全国 39（前年度 23）の地域金融機関が参加し、1,943 社（前年度 1,712 社）の事業者に対して、410 億円（前年度 343 億円）の無担保資金の供給を支援。
- ・2022 年度の設備資金貸付は 4,293 億円であり、これを利用した設備投資の総額は 9,944 億円（土地を除く）。この結果をもとに、わが国経済への波及効果を測定¹¹すると、国内全体で 2.0 兆円の生産及び 10.5 万人の雇用を誘発していると推計。
- ・中小企業事業本部との取引を経て、株式公開に至った企業数は 2022 年度末で 783 社。特に平成元年以降では株式公開企業の増加数のうち約 2 割を中小企業事業本部の取引先から輩出。

¹¹ 波及効果の測定には、総務省「平成 27 年産業連関表」を用いた。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
ツーステップ・ローン、 損害担保、利子補給 (新型コロナウイルス感染症 関連除く)	ツーステップ・ローン	—	—	—
	損害担保	—	—	3 件 4 億円
	利子補給実績	2 億円	44.7 %	5 億円 13 億円

→ 主な取組み

- ・「新型コロナウイルス感染症に関する事案」以降、新たな危機事案の認定はなく、同事案を除くツーステップ・ローンの貸出や損害担保の新規応諾はなし。
- ・指定金融機関と連携し、業務手続の簡素化や電子化を行い、新たな危機事案が認定された際に、よりスムーズに信用供与等の業務に取り組むことができるよう業務フローを改善。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・新たな危機事案が認定された際によりスムーズに取り組めるよう、指定金融機関と連携して業務フローを改善していくことを課題として取り組んできた。今後、更なる円滑な信用供与等を進めるため、指定金融機関とのより密接な連携、一層の業務手続の簡素化などに努めていく。

→ 計画

(5) 信用補完制度¹²の着実な実施

- イ 中小企業・小規模事業者への信用補完制度を通じた支援
 - (イ) 信用保証に係るセーフティネット需要等への的確な対応
 - (ロ) 関係機関と連携しつつ、各種制度・運用改正に対し、的確に対応
- ロ 保証協会等との連携強化

	評価	評価理由
中小企業事業	B	・保険引受や保証協会等関係機関への情報提供を通じて、コロナ禍や自然災害等により経営の安定に支障が生じている中小企業・小規模事業者に対する事業資金の融通円滑化等に寄与。

中小企業事業

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
保証協会等意見・情報交換回数実績	444回	100.5%	442回	258回
保険総引受実績、 保険引受残高	保険総引受実績 7兆7,620億円	88.5%	8兆7,684億円	33兆2,106億円
	保険引受残高 40兆6,713億円	—	—	—
セーフティネット関連の保険引受実績（新型コロナウイルス感染症関連、東日本大震災関連除く） ¹³	35億円	20.0倍	1億円	28兆6,225億円

→ 主な取組み

＜セーフティネット需要等への対応＞

- ・コロナ禍や自然災害等により経営の安定に支障が生じている中小企業・小規模事業者の事業継続や経営の安定を図るべく、セーフティネット保証等に係る保険引受を通じた資金繰り支援を実施。

＜各種制度・運用改正対応＞

- ・沖縄振興特別措置法、農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律、経済施策を一体的に講ずることによる安全保障の確保の推進に関する法律等の法令改正等を受けて、「観光地形成促進関連特例」等7つの保険特例を創設し、「経営力向上関連特例」等4つの保険特例を拡充。

＜保証協会等との連携強化＞

- ・保証協会等関係機関に対して、他の保証協会の特色ある取組事例やリスク分析資料などの保証業務の運営に資する情報をタイムリーに提供し、中小企業・小規模事業者への資金繰り支援、経営支援等に係る政策推進やリスク管理態勢の充実・強化等を要請。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・保険引受残高が高水準にある中、信用補完制度の持続的な運営が課題。保証動向等についての情報収集・分析に努め、保証協会へのフィードバックを充実させること等によって、より一層の保険者機能の発揮に取り組んでいく。

¹² 信用補完制度：信用保証協会が行う中小企業者の金融機関からの借入等の債務を保証する「信用保証制度」と、これについて日本公庫が保険を行う「信用保険制度」とが一体となって機能し、中小企業者に対する事業資金の融通の円滑化を図る制度。

¹³ 2020年度までは、新型コロナウイルス感染症関連を含む。

→ 計画

(6) 民間金融機関連携の取組みの深化

- イ 成長戦略分野を始めとする民間金融機関との協調融資等の継続的な推進及びコロナ禍において影響を受けるお客さまへの対応に係る連携強化
- ロ 役員レベルを含めた組織的な対話の促進及び連携状況の経営層への浸透
- ハ 実務レベルの打合せ、日本公庫から民間金融機関へのお客さま紹介、効果的なニュースリリースの取組強化
- ニ 協調融資商品の創設・活性化

	評価	評価理由
日本公庫全体	A	・民間金融機関との間で、役員訪問や民間金融機関の本支店との勉強会の実施等を通じて相互理解を深め、資金繰り支援や資本金の供給などの事業者支援における連携を一層拡大。加えて、成長分野、本業支援に関する双方のノウハウ共有等のため、職員の人事交流を実施するなど、これまでに構築した連携関係を一層深化。

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
日本公庫から民間金融機関への紹介件数	プロセス	8,946 件	117.5 %	7,611 件	5,266 件
民間金融機関から日本公庫への紹介件数	プロセス	26,239 件	107.9 %	24,316 件	29,091 件

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
民間金融機関との協調融資実績	29,894 件 12,645 億円	118.3 % 100.9 %	25,259 件 12,527 億円	24,467 件 16,847 億円
民間金融機関からの紹介融資実績（公庫が単独で融資したもの）	12,102 件 1,985 億円	99.5 % 100.0 %	12,160 件 1,986 億円	17,687 件 3,888 億円

→ 主な取組み

<民間金融機関との組織的な対話の促進等による連携推進>

- ・民間金融機関への役員訪問や現場間での定期的な意見交換及び勉強会の実施等に注力し、「顔の見える関係」の維持・発展を図ることで、円滑な事業者支援を実施。これまでの取組みにより民間金融機関連携が深化し、事業再生の事業者支援等に関する金融庁等主催のキックオフ会議においては、日本公庫の資本金劣後ローンの活用が促されるなど、日本公庫と民間金融機関等との連携の重要性を踏まえ、その成果を利用する形で金融行政にも反映された。
- ・全国財務局長会議及び全国経済産業局長会議にて民間金融機関連携を含む日本公庫の取組みを説明するとともに、地区統轄が各地区の財務局長、農政局長及び経済産業局長を訪問して日本公庫の民間金融機関連携の取組みを説明。財務局から民間金融機関との連携の後押しを得るなど、構築した民間金融機関との連携関係は一層進展。
- ・引き続き全国各地で 34 回開催された金融庁主催「業務説明会」へ参加し、民間金融機関トップに日本公庫の取組みを説明したほか、本部において金融機関各協会等と意見交換会を実施。

<成長分野及びコロナの影響を受けるお客さま対応における連携強化>

- ・民間金融機関の人材育成への貢献として、日本公庫内部の研修である「創業支援研修」、「事業性評価力向上研修」や「事業再生支援研修」への職員受入れをオンラインにて実施し、数多くの金融機関が参加。
- ・成長分野、本業支援に関する双方のノウハウ共有等のため、職員の人事交流を実施。
- ・各支店と各地域金融機関との間での勉強会を実施し、新型コロナ対策資本金劣後ローンを活用した事業者支援を強化した結果、協調融資スキーム・協調融資商品の創設は 2022 年度末までに 92 金融機関と 72 件を数え、同制度を活用した連携を拡大。
- ・こうした連携の機会を通じて、多くの金融機関が日本公庫の取組みを評価。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍においては、事業者支援が最優先との共通認識のもと、円滑な連携を実施してきたが、平時に向けて一層の連携強化を図るため、接触機会の増加や積極的な協調支援が必要となる。
- ・2023年度は、一定規模以上の融資における協調融資の提案などを引き続き推進しながら、一層民間金融機関と連携した資金繰り支援や本業支援などに取り組み、ゼロゼロ融資の据置期間後の返済開始に対応するとともに、ポストコロナに向けた成長分野における連携を提案するなど、連携関係の深化に取り組んでいく。

2 成長戦略分野等への重点的な資金供給

→ 計画

ポストコロナも見据えた、創業・新事業、事業再生、事業承継、ソーシャルビジネス¹⁴、海外展開、農林水産業の新たな展開、DXの推進及び脱炭素化などの環境・エネルギー対策等への支援

イ 創業・新事業支援

イノベーションの担い手であるスタートアップの創出・発展に寄与

(イ) 創業企業への支援強化を通じた、地域活性化及び雇用創出への貢献

新規開業貸付（企業数）〔創業前及び創業後1年以内〕：25,000 企業

(ロ) シード・アーリー期のスタートアップに対する資金供給の強化及び「地方発！ベンチャーミートアップ日本公庫 Ver.」等による事業化支援を推進

(ハ) 新事業に取り組む中小企業への積極的な資金供給と成長支援

新事業に取り組む事業者、起業家への貸付契約社数：1,250 社

(ニ) スタートアップに対する資金供給の強化及び商談機会の提供等を通じた成長支援を柱とする「スタートアップ支援パッケージ」を推進

(ホ) ベンチャーキャピタル、イノベーションの創出に取り組む大学等の創業・新事業支援機関との連携強化

(ヘ) 「高校生ビジネスプラン・グランプリ」の開催

ロ 事業再生支援

(イ) 事業再生の支援機能の強化

事業再生に取り組む事業者への貸付契約社数：2,300 社

(ロ) 再生支援協議会等との連携強化

(ハ) DDS¹⁵、DES¹⁶等の抜本再生支援の推進・強化

(ニ) 産業競争力強化法に基づく事業再編及び事業適応（脱炭素化を除く。）等に係るツーステップ・ローンの的確な実施

ハ 事業承継支援

(イ) 事業承継支援機関や民間金融機関、税理士会等の外部専門家を始めとする関係機関との連携等を通じたマッチングを含むコンサルティングの推進

(ロ) 地域における事業承継ネットワークへの積極的参画及びネットワーク活性化への貢献

(ハ) 多様な事業承継の資金ニーズへの対応

ニ ソーシャルビジネス支援

(イ) 資金ニーズへの対応

ソーシャルビジネスを行う事業者への貸付件数：11,000 件

(ロ) 経営課題の解決に向けた支援サービスの拡充

(ハ) ソーシャルビジネス支援機関との連携の強化

ホ 海外展開支援

(イ) 海外への展開を図る中小企業の資金調達の円滑化支援、海外現地法人への直接的な資金支援（スタンバイ・クレジット制度、クロスボーダーローン）の着実な実施

海外展開に取り組む事業者への貸付契約社数：600 社

(ロ) 越境 EC 等の活用により販路拡大を図る小規模事業者の海外展開を支援

海外展開を行う事業者への貸付件数：2,400 件

(ハ) 農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律や政府の輸出拡大実行戦略等に沿って輸出力強化に取り組む農林漁業者・食品関係企業等に対し、地方農政局・都道府県及び民間金融機関等と連携しつつ、補助や税制と一体となった支援を実施

¹⁴ ソーシャルビジネス：介護、子育て、環境問題といった社会的課題をビジネスとして事業性を確保しながら解決していく活動。

¹⁵ DDS (Debt Debt Swap)：企業の債務（デット）を資本性ローン（デット）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を、資本性ローンに振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

¹⁶ DES (Debt Equity Swap)：企業の債務（デット）を資本（エクイティ）に交換する（スワップ）こと。経営不振に陥っているが、再生の見込みがある企業に対して金融機関が保有する貸付金を株式に振り替えることで、その企業の財務内容を改善し、事業再生を図るもの。

- 農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体への融資先数：230 先
- (二) 海外展開を図るお客さまへの情報提供
- (ホ) 海外展開支援機関との連携
- へ 農林水産業の新たな展開への支援
- (イ) 法人経営体、大規模家族経営体の経営改善の取組みに対し事業性を重視した評価手法を活用しつつ支援成長を目指す担い手農業経営体への融資先数：6,200 先
- (ロ) 新たな農業の担い手確保に向けた取組みを支援
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数：2,000 先
- (ハ) 6次産業化により経営改善に取り組む農林漁業者等の取組みを支援
- (二) 大規模木材関連事業者の国産材の利用促進に資する取組みを支援
- (ホ) 水産業の生産体制強化、構造改革に資する代船建造、養殖基盤強化を支援
- (へ) 農林漁業者との連携強化により国産農林水産物の国内外需要の拡大に取り組む食品関係企業の支援
- (ト) 政策・技術情報や各種調査結果など情報提供の実施
- ト DX・デジタル化の推進への支援
- (イ) 中小企業・小規模事業者の DX・デジタル化を支援
- (ロ) 農林漁業者等のスマート技術や eMAFF を活用した取組み等を支援
- チ 環境・エネルギー対策への支援
- (イ) 中小企業・小規模事業者の環境・エネルギー対策への取組みの推進
- (ロ) 農林漁業者等の環境・エネルギー対策への取組みを支援
- (ハ) 環境・エネルギー対策に関する日本公庫内外の理解浸透に向けた情報の収集・提供
- (二) 低炭素投資促進法に基づく特定事業に係るツーステップ・ローンの的確な実施
- (ホ) 産業競争力強化法に基づく事業適応（脱炭素化）に係るツーステップ・ローン及び利子補給の的確な実施
- リ 教育の機会均等への貢献
- (イ) 教育費負担の軽減に向けた「教育貸付」の周知推進
- (ロ) メディアを効果的に活用した広報活動の実施
- (ハ) 多様化する相談ニーズへの適切な対応
- ヌ 高度な情報通信システムの開発供給及び導入の支援
特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律に基づく開発供給等に係るツーステップ・ローンの的確な実施

	評価	評価理由
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> 各成長分野に取り組むお客さまへ、関係機関との連携のもと重点的な資金供給等の支援を実施し、ターゲット指標は計画値を達成。 スタートアップ支援においては、事業化支援に資するイベントを開催、事業承継支援においては、全国商工会連合会と連携協定を締結し、各県の商工会連合会を中心に商工団体との連携を推進。
農林水産事業	A	<ul style="list-style-type: none"> 規模拡大や低コスト化等の経営改善に取り組むお客さまへの支援や、DX・デジタル化や輸出に取り組むお客さまへの支援に注力し、ターゲット指標は計画値を達成。 事業再生支援については、研修に中小企業活性化全国本部から講師を招くなど、同協議会との連携を強化し金融支援を実施。
中小企業事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ポストコロナに向けて成長分野に取り組むお客さまに対し、積極的な接触により資金供給等の支援を実施し、ターゲット指標は計画値を達成。 スタートアップ支援については、イベントによる商談機会の提供などに取り組んだほか、再生支援において、業績悪化先への経営改善計画策定支援等を通じた事業再生支援を積極的に実施。
危機対応等 円滑化業務部	B	<ul style="list-style-type: none"> 主務省及び指定金融機関と連携して、法改正に適切に対応。 指定金融機関から申請されるツーステップ・ローン及び利子補給に正確かつ迅速に対応。

国民生活事業

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
新規開業貸付(企業数) 〔創業前及び創業後1年以内〕	ターゲット	25,500 企業 〔25,000 企業〕	98.1 %	26,000 企業 〔24,000 企業〕	40,580 企業 【※】
ソーシャルビジネスを行う 事業者への貸付件数	ターゲット	15,296 件 〔11,000 件〕	122.7 %	12,465 件 〔8,000 件〕	15,037 件 【※】
海外展開を行う事業者への 貸付件数 ¹⁷	ターゲット	3,501 件 〔2,400 件〕	31.8 倍	110 件	66 件
創業に係るセミナー等の イベント開催実績	プロセス	416 件	148.6 %	280 件	—
スタートアップ支援に資する マッチングイベント等への 参加の勧奨実績	プロセス	175 件	—	—	—
経営改善計画書策定支援実績	プロセス	5,068 先	272.0 %	1,863 先	—
経営改善に関する助言実績	プロセス	20,019 件	73.4 %	27,285 件	—
事業承継マッチング支援の マッチング実績	プロセス	360 件	146.9 %	245 件	—
事業承継診断実績	プロセス	70,283 件	108.7 %	64,643 件	8,786 件
事業承継に係る外部専門家 への取次ぎ実績	プロセス	1,534 件	119.7 %	1,282 件	350 件
ソーシャルビジネスに係る セミナー、相談会、シンポジ ウム等のイベント開催実績 (回数、参加者実績)	プロセス	70 回 975 人	85.4 % 96.6 %	82 回 1,009 人	—
ソーシャルビジネスお役立ち 情報(HP)へのアクセス実績	プロセス	133,595 件	132.5 %	100,858 件	—
海外展開に係る外部専門家 への取次ぎ実績	プロセス	483 件	166.0 %	291 件	—
トライアル輸出の取組実績	プロセス	46 先	—	—	—
教育貸付の広報活動実績	プロセス	15,439 件	97.9 %	15,770 件	—

(※) 各年度実績欄において、【 】は業務運営計画に掲げた数値を示す。以下同じ。

(※) 2020年度はコロナ禍におけるお客さまへの対応に万全を期すため、当該計画値は設定していない。

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
中小企業活性化協議会等との 連携実績	融資	27 件	39.7 %	68 件
	条件変更	1,474 件	80.1 %	1,840 件
	債権放棄・金利減免・DDS	64 件	125.5 %	51 件
事業承継を行う事業者への 貸付実績 ¹⁸		1,882 件	107.1 %	1,758 件
		161 億円	88.2 %	183 億円
環境・エネルギー対策資金 実績		120 件	47.4 %	253 件
		14 億円	42.4 %	33 億円
教育資金融資実績		1,421 億円	100.0 %	1,420 億円

¹⁷ 2022年度は、海外展開・事業再編資金を適用する貸付及びその他の貸付制度で海外展開を用途とする貸付の合計。2021年度以前は、海外展開・事業再編資金を適用する貸付の実績。

¹⁸ 事業承継・集約・活性化支援資金、生活衛生事業承継・集約・活性化支援資金を適用する貸付及びその他の貸付制度で事業承継に必要な資金を用途とする貸付の合計。

→ 主な取組み

<創業支援>

- ・コロナ禍において、オンラインによる相談ニーズが増加し、コロナ禍の影響による課題を抱えた相談が増加するなど、創業相談内容が多様化。これを踏まえ、オンラインでの相談対応や全支店に設置されている創業サポートデスクにおける相談者のフォローを徹底するなど、相談態勢を整備。
- ・前年度に引き続き、「移住起業応援セミナー」や「女性・若者向け創業相談ウィーク」等のイベントを積極的に開催するなど、潜在的な創業企業者への情報提供を推進。

当事業の新規開業貸付により年間7.9万人（推計）の雇用創出に寄与していると推計¹⁹。

<スタートアップ支援>

- ・ベンチャーキャピタル等との連携強化や各種イベント開催による事業化支援等に注力。スタートアップ向けイベントの一例として、事業成長を目指すスタートアップ経営者及び起業を予定している方に対し、上場を果たした先輩起業家等が商品・サービスづくりのポイントや資金調達タイミング等といった経営者の悩みに応えるトークセッションを開催。
- ・若者の創業マインド向上を目的として、高校生ビジネスプラン・グランプリ（第10回）を開催。全国の高校及び高専（約5,000校）に対するポスターの発送、教育委員会を通じた高校への周知活動、収支計画の作成方法などに係る高校生向けセミナーの民間金融機関等との共催等を通じて高校生ビジネスプラン・グランプリを広く周知した結果、過去最高の応募校数・応募プラン数を獲得（応募校数455校・応募プラン数4,996件）。最終審査会（1月8日）には、前年度に引き続き、参加者に対して内閣総理大臣からのビデオメッセージが寄せられた。

<事業再生支援>

- ・コロナ禍の影響が長期化していることを踏まえ、引き続き、返済相談への迅速な対応を最優先事項と位置付け。また、小規模事業者の事業継続を支援していくため、融資後のフォローアップなどの接触機会を通じ、経営課題や支援ニーズの把握に努め、経営改善計画書の策定支援等の再生支援の取組みを実施。

<事業承継支援>

- ・事業承継に向けた経営者の意識喚起を促進するため、事業承継診断により把握したお客さまの課題に応じて、情報提供及び外部専門家への取次ぎを推進したほか、マスコミや関係機関を通じて承継事例等を幅広く情報発信する「事業承継PR」を実施。
- ・2022年5月に全国商工会連合会と「事業承継支援に関する連携協定」を締結。その後、公庫役員が全国各県の商工会連合会を訪問し、沖縄県を除く全ての都道府県で連携スキームを構築。また、関係機関と連名の連携チラシを作成し、「事業承継マッチング支援」を推進。
- ・マッチングの可能性を追求するため、2022年8月より譲渡希望企業の実名情報を開示する「後継者公募の取組み」を新たに開始。また、後継者不在企業の経営者本人が実名で登壇するマッチングイベントを静岡、岐阜、長野の3県で各県の商工会連合会等と連携して開催。

<海外展開支援>

- ・小規模事業者における海外展開のポイントや越境ECの活用状況をまとめたレポートの発行、食品の輸出をテーマとする「海外展開事例集」の制作等により、海外展開を図るお客さまへの情報提供を推進。
- ・輸出を図る事業者に対し、貿易商社と連携して試験輸出の機会を提供する「トライアル輸出」の取組みを開始し、輸出に向けた意欲の醸成を図るとともに、輸出に関して気づきとなる情報を提供。
- ・日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構等の外部専門家との関係深耕に努め、事業者の海外展開に係る課題やニーズに応じて各専門家に取り次ぐなど課題解決支援を推進。

<ソーシャルビジネス支援>

- ・前年度に引き続き、「ソーシャルビジネス相談月間」を開催。地方公共団体や民間金融機関、NPO支援機関等で構成するソーシャルビジネス支援ネットワークと連携したセミナー・合同相談会等を実施し、事業者の課題解決支援を推進。

¹⁹ 25,500企業（2022年度に融資した新規開業企業数）×平均従業者数3.1人（総合研究所「2022年度 新規開業実態調査」による創業時点での平均従業者数）。

- ・ソーシャルビジネスの認知度向上及び担い手の創出を目的として、社会起業家等を登壇者としたイベントを開催。

<教育の機会均等への貢献>

- ・コロナ禍により中断していた高等学校への訪問による制度の周知協力依頼を再開。商工会議所・商工会、地方公共団体等への広報活動やインターネット広告・SNSへの動画広告などを活用した制度の周知を実施。
- ・多様化する相談ニーズに対応するため、チャットボットでは対応できない問合せにオペレーターがチャット対応する有人チャットサービスを開始。
- ・学び直し（リカレント教育）のために学校へ通学する方やお子さまが予備校に通学する方などを支援するため、2023年度から、融資対象となる学校の修業年限の要件を「6ヵ月以上」から「3ヵ月以上」に緩和。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

<創業支援>

- ・アフターコロナにおいて創業者が事業を軌道に乗せていくためには、創業前から創業後までの一貫した支援が必要であり、創業支援機関（税理士、商工会議所・商工会等）との連携を一層強化し、資金・情報面の両面での支援に積極的に取り組んでいく。

<スタートアップ支援>

- ・スタートアップ支援の促進に向け、都市部だけではなく、地方にも支援の裾野を広げることを課題とし、スタートアップ支援機関との連携を通じた案件の発掘及び資本性ローン等による資金支援、スタートアップ向けの本業支援に資する各種支援イベントの案内、地域で形成される「スタートアップ・エコシステム」への積極的な参画、スタートアップ支援を実践できる人材の育成に向けた継続的な取組みを実施していく。

<事業再生支援>

- ・コロナ禍の長期化に加え、物価高等により厳しい経営環境に置かれている小規模事業者に対し、実効性の高い支援を行っていく必要がある。これを踏まえ、個々の事業者の経営課題や支援ニーズを把握し、民間金融機関や認定経営革新等支援機関、公的再生支援機関等の関係機関と連携しながら、経営改善に関する助言や経営改善計画書の策定支援等の取組みを推進するとともに、財務基盤強化に向けた資本性ローンを活用していく。

<事業承継支援>

- ・経営者の高齢化が進む中、地域で必要とされる事業を次代につないでいくため、「経営者の意識喚起」（事業承継診断、承継事例の発信等）、「課題解決支援」（関係機関との連携強化、前年度3県で実施したマッチングイベントの全国15ヵ所への拡大をはじめとする後継者公募の取組みによるマッチング推進等）及び「支援態勢の整備」（人材育成の強化等）に引き続き取り組んでいく。

<海外展開支援>

- ・政府が推進する「新規輸出1万者支援プログラム」等を踏まえ、小規模事業者の海外展開の裾野拡大に向けて、「海外展開事例集」の制作等による継続的な情報提供、「トライアル輸出」の一層の推進等により、海外展開への意識喚起や課題解決支援に取り組んでいく。

<環境・エネルギー対策への支援>

- ・政府の「GX実現に向けた基本方針」を踏まえ、令和4年度補正予算により拡充された環境・エネルギー対策資金を活用し、グリーントランスフォーメーションを含めた小規模事業者の環境・エネルギー対策を支援していく。

<教育の機会均等への貢献>

- ・公庫ホームページにおける教育貸付ページの閲覧者に更に興味・関心を抱かせるよう視認性を向上させるとともに、教育費を算出するシミュレーションコーナー及び申込シミュレーションコーナーを新設予定。

農林水産事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
成長を目指す担い手農業経営体への融資先数	ターゲット	8,519 先 【6,200 先】	125.9 %	6,765 先 【6,000 先】	—
新たに農業経営を開始する者及び新規就農者を雇用する農業経営体への融資先数	ターゲット	2,599 先 【2,000 先】	129.1 %	2,013 先 【1,800 先】	2,757 先 【※】
農林水産物・食品の輸出に取組む経営体への融資先数	ターゲット	365 先 【230 先】	—	—	—
経営資源マッチングの引き合わせ件数	プロセス	154 件	91.7 %	168 件	—
事業承継診断実施件数	プロセス	985 件	91.8 %	1,073 件	—
課題解決サポート事業(トリアル輸出支援等)の申込先数	プロセス	64 先	92.8 %	69 件	—
輸出に係る外部専門家への取次ぎ先数	プロセス	101 先	306.1 %	33 件	—
6次産業化融資先数	プロセス	1,304 件	102.7 %	1,270 先	2,215 先
情報クリップ発行数の実績	プロセス	131 件	97.8 %	134 件	94 件

(※) 2020 年度はコロナ禍におけるお客さまへの対応に万全を期すため、当該計画値は設定していない。

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績	
		前期比			
中小企業活性化協議会等との連携実績	融資 条件変更 債権放棄等	0 件 7 件 15 件	— — —	3 件 10 件 4 件	2 件 5 件 10 件
事業承継診断を実施し、フォローアップしている先数		1,436 先	—	—	—
農林水産物・食品の輸出に取り組む経営体数		1,104 先	—	—	—
林業施設整備等利子助成事業等を活用した林業融資実績		40 先 20 億円	62.5 % 54.1 %	64 先 37 億円	212 先 109 億円
漁業構造改革総合対策事業等を活用した漁業融資実績		3 先 38 億円	150.0 % 223.5 %	2 先 17 億円	12 先 102 億円
みどりの食料システム戦略関連融資実績		1,112 先 875 億円	— —	—	—

→ 主な取組み

＜担い手支援＞

- 法人経営、大規模家族経営の経営改善の取組支援について、行政機関や関係機関とも連携しながらスーパー L 資金等の制度周知に努めるとともに、経営環境の変化に対応するための規模拡大や省力化投資等にも積極的に対応し、農業の構造改革進展を支援。
- 2022 年度は、スーパー L 資金を 5,778 先に対し 2,667 億円を融資。これら融資先全体で融資期間中に農業関連分野の粗生産額は 1 兆 6,712 億円増加²⁰、所得は 2,226 億円増加²¹すると試算。
- 経営者能力と経営戦略をより積極的に評価する事業性評価スキームについては、日本公庫の事業性評価に係る取組み周知と連携強化を目的とした民間金融機関との勉強会等も通じて支援候補先の発掘を促進。

²⁰ スーパー L 資金融資先の農業粗生産額の増加見込額（融資先の目標時点の農業粗生産額－直近の農業粗生産額）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

²¹ スーパー L 資金融資先の農業所得の増加見込額（融資先の目標時点の農業所得－直近の農業所得）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

- ・農林漁業法人等に対する投資の円滑化を図る出資業務については、農林漁業法人等に出資する投資事業有限責任組合（LPS）2先と新たに契約を締結し、LPSを通じて農林漁業法人等9先に総額12億円の出資を実行。また、アグリビジネス投資育成株式会社²²を通じて農林漁業法人等13先に総額10億円の出資を実行。

<新規就農支援>

- ・新たに経営を始める者（独立就農）だけでなく、新規就農者の雇用（雇用就農）も含め、幅広く支援。
- ・就農・農業参入希望者向けイベント「新・農業人フェア」「農業参入フェア」に出展、農業大学校等での出張講義により、将来の担い手に向けて資金制度の周知や、相談対応を実施。
- ・新規就農者の定着を支援するため、青年等就農計画認定期間はサポート期間として、適時に経営状況を把握するとともに、関係機関と連携した経営支援を実施。
- ・2022年度は青年等就農資金を1,864先に対し160億円を融資。これら融資先全体で融資期間中に農業関連分野の粗生産額は1,436億円増加²³、所得は454億円増加²⁴すると試算。

<6次産業化・食品産業支援>

- ・行政機関との連携により、6次産業化に取り組む事業者の計画や支援ニーズ等を積極的に把握するとともに、既に6次産業化に取り組んでいる農林漁業者の生産設備の増強なども含め幅広く支援。
- ・食品産業分野では各種説明会等での制度周知を図るとともに、業界団体とも連携して生産者との安定的な取引関係の構築や国産農産物の利用拡大・高付加価値化に取り組む食品関係企業を支援。
- ・2022年度の当事業の食品産業分野への融資により、新たに1,863人²⁵の雇用の創出に寄与していると推計。

<林業・水産業支援>

- ・林業分野では生産、加工、流通体制の整備を一体的に支援するため、森林資源の整備・活用の中核を担う意欲と能力のある林業経営者が地域材の安定供給体制を構築するための取組みや、適切な森林管理に繋がる利用伐採事業や製材工場の規模拡大、木質バイオマス事業等に取り組む林業経営体や木材関連業者を支援。
- ・水産業分野では老朽化した漁船の代船建造などの取組みによる収益性向上や水産物の安定供給、養殖業の市場拡大などに取り組む経営体に対し、地域と一体となって支援。

<海外展開支援>

- ・農林水産物・食品の輸出については、「農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律等の一部を改正する法律」が施行されたことに伴い、「農林水産物・食品輸出基盤強化資金」を含めた補助・金融・税制などの政策支援措置の周知活動や輸出事業計画の策定支援を重点的に実施。
- ・周知活動等を通じて把握したお客さまの支援ニーズに対して、地方農政局・都道府県や民間金融機関等と連携しながら輸出向け施設整備等にあたっての金融支援や、海外販路開拓に向けたトライアル輸出支援などの対応を実施。また、日本貿易振興機構や民間金融機関の国内外ネットワークとの連携等によって把握した海外バイヤーの購入希望ニーズに対応し、輸出に意欲のあるお客さまとのマッチングを実施。

<環境・エネルギー対策への支援>

- ・政府が策定した「みどりの食料システム戦略」を踏まえ、本店では環境負荷低減等に資する新技術等の情報収集を行うとともに、支店ではお客さまの経営課題の解決に資する新技術情報の提供等を実施。

<事業再生支援>

- ・コロナ禍の長期化や物価高等の影響により経営環境が厳しいお客さまに対して、地域金融機関及び中小企業活性化協議会等と連携して事業再生支援等を実施。

²² アグリビジネス投資育成株式会社：「農業法人に対する投資の円滑化に関する特別措置法」に基づき、日本公庫とJAグループの共同出資により2002年10月に設立された法人。

²³ 青年等就農資金融資先の農業粗生産額の増加見込額（融資先の目標時点の農業粗生産額－直近の農業粗生産額）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

²⁴ 青年等就農資金融資先の農業所得の増加見込額（融資先の目標時点の農業所得－直近の農業所得）の融資期間中における合計額を現在価値に換算。

²⁵ 2022年度に食品流通改善資金、中山間地域活性化資金、特定農産加工資金等を融資した先の雇用者数（事業計画書等から把握した増員見込み）の合計。

<事業承継支援>

- ・農業固有の留意点を踏まえた事業承継診断票を活用し、お客さまの実態把握を行った上で、融資先の承継の相談に対して、都道府県の農業経営・就農支援センターのほか、全国各地の外部専門家へ取り次ぐ体制を整備。
- ・業務協力に関する契約を締結している民間金融機関と連携して受け手候補先に取り次ぎ、成約を促進。

<情報提供>

- ・お客さまから特に要望の強い補助事業などの政策関連情報のほか、業界の動き、経営改善に役立つ情報を中心にわかりやすくタイムリーに提供する『情報クリップ』を年 131 本発行。
- ・「日本公庫ダイレクト」において、経営に役立つ情報としてのコンテンツを 121 本掲載。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・飼料価格等の高騰により畜産経営は大きな影響を受けており、国産飼料の生産、利用拡大が喫緊の課題となっている。耕畜連携の取組みなどについてもお客さまへの情報提供が必要となっている。
- ・第 16 回「アグリフード EXPO²⁶ 東京」は、4 年ぶりとなる東京での展示商談会（8 月）に加え、オンライン商談会（5 月～8 月）を実施予定。国内貿易商社や海外バイヤーとの輸出商談を重点的に行う「輸出特別フロア」や、国産酒類の集約出展ブース「グローバル酒類パビリオン」の設置等を通じて、地域性豊かな国産農林水産物・食品の国内外への販路拡大を支援する。
- ・経営資源マッチングの取組みについては、担い手経営者の成長支援のために事業承継や第三者承継に向けた意識の喚起を図り、これまで以上にお客さまへの事業承継診断の積極的な実施と全国各地の外部専門家との連携強化を図るとともに、購入・売却希望情報を積極的に収集・蓄積し、引き合わせを活発化させる必要がある。
- ・「みどりの食料システム戦略」は、生産性と持続性の両立をイノベーションにより実現することを目指しており、スマート農林水産業技術等の革新的な技術・サービスの開発・実装に向け、これらの技術・サービスを提供する担い手と目されるスタートアップ等の創出や発展を、情報提供や農林漁業者等とのマッチングを通じ支援していく必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
新事業に取組む事業者、起業家への貸付契約社数	ターゲット	1,357 社 【1,250 社】	110.5 %	1,228 社 【1,100 社】	444 社 【※】
事業再生に取組む事業者への貸付契約社数	ターゲット	3,051 社 【2,300 社】	—	—	—
海外展開に取組む事業者への貸付契約社数	ターゲット	843 社 【600 社】	174.9 %	482 社	274 社
スタートアップ支援イベントへの取引先の参加実績	プロセス	121 社	—	—	—
経営改善計画策定支援実績	プロセス	1,433 社	112.0 %	1,279 社	—
「公庫版事業承継診断」の実施社数	プロセス	4,416 社	96.8 %	4,561 社	2,175 社
事業承継計画策定支援の実施社数	プロセス	1,651 社	99.1 %	1,666 社	395 社
海外展開セミナー開催回数（オンライン含む）	プロセス	104 回	—	—	—
海外展開に係る経営支援社数	プロセス	794 社	—	—	—

（※）2020 年度はコロナ禍におけるお客さまへの対応に万全を期すため、当該計画値は設定していない。

²⁶ アグリフード EXPO：日本公庫が主催する「農と食をつなぐ」をテーマとした国産農産物展示商談会。

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
中小企業活性化協議会等との連携実績	195社	138.3%	141社	15社
事業承継に取り組む事業者への貸付契約社数	2,461社	121.4%	2,027社	309社
海外現地法人への支援社数 (スタンドバイ・クレジット制度、クロスボーダーローン)	176社	95.1%	185社	—
海外現地法人等を有する事業者数	5,110社	—	—	—
環境・エネルギー対策資金実績	118社 118億円	124.2% 118.0%	95社 100億円	162社 150億円

→ 主な取組み

＜新事業・スタートアップ支援＞

- スタートアップ支援については、資金ニーズへの対応のみならず、成長支援として、新たにスタートアップと取引先中小企業の商談機会を提供するイベントを開催したほか、スタートアップを民間金融機関や地方公共団体が開催するイベントで紹介するなど、認知度向上を支援。
- 新事業支援については、経営環境の変化に合わせ、新製品の開発や新事業分野への進出に積極的に取り組む中小企業者及び女性、若者、高齢者が営む業歴の浅い中小企業者を支援。
- 日本の経済成長及び社会課題の解決を先導することが見込まれるスタートアップの成長を支援するため、スタートアップ支援資金を創設。

＜事業再生支援＞

- 長らくコロナ禍や原材料価格高騰等の影響を踏まえ、お客さまの経営状況の把握に努め、必要な経営改善支援や資金繰り支援を実施。
- 貸付対象に「中小企業の事業再生等に関するガイドラインに規定する第三者支援専門家関与の下で事業の再生を行う者」等を追加。
- 過剰債務の状況にあるお客さまに対して、積極的に経営改善計画の策定を支援。
- また、民間金融機関と主体的に情報交換を行いつつ、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」も活用するなど、関係機関等と積極的な連携を推進。

＜海外展開支援＞

- 「海外事業支援推進担当」の設置支店を36支店に増設。海外事業支援推進担当等が全支店から参加する会議を開催し、活動内容の共有等を実施することで、海外展開を図るお客さまへの支援を強化。
- 輸出入に取り組むお客さまへの支援に加え、海外現地法人の資金ニーズに対しては、クロスボーダーローンやスタンドバイ・クレジット制度も活用し、多様化するお客さまの資金ニーズに対応。
- 2022年12月に中小企業基盤整備機構及び日本貿易保険と「海外ビジネス支援パッケージ」を構築し、海外展開に取り組むお客さまに対してビジネスマッチングなどの支援を実施したほか、タイにおいては日タイビジネス商談会、中国においては初めて中国全土を対象とした中国オンライン商談会を開催し、海外での販売強化など、積極的な本業支援を実施。

＜事業承継支援＞

- 事業承継診断に加えて、仕入先や外注先を有するお客さまには、自社のみならず、サプライチェーン全体の事業承継にも目を向けることの重要性を意識喚起する「サプライチェーン事業承継」の取組みを推進。
- 事業承継診断等で把握した課題等を踏まえ、お客さまの円滑な承継に向けた事業承継計画策定支援やM&Aニーズに対する引き合わせ候補先の選定支援、事業承継支援機関への取次ぎを実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

<新事業・スタートアップ支援>

- 政府のスタートアップ育成5か年計画を踏まえ、スタートアップの成長に資する取組みが期待されている。それに対し、支援体制を強化すべく職員のスタートアップ支援経験の蓄積を目的とした「スタートアップ支援人材育成プログラム」を開始し、スタートアップへの資金供給と成長支援を加速していく。

<事業再生支援>

- 長期化するコロナ禍の影響等により、過剰債務を抱えるお客さまへの対応が課題。民間金融機関や中小企業活性化協議会等との連携、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の活用等により、日本公庫が早期段階で主導的な役割を発揮し、経営改善・事業再生に向けた取組みを支援していく。

<海外展開支援>

- 海外展開を図るお客さまに対する本業支援の更なる強化と職員の海外展開支援に関する支援能力の底上げが課題。前者については、お客さまとの対話を通じた経営課題の把握、「海外ビジネス支援パッケージ」など関係機関と連携した経営課題解決支援の強化、オンラインも活用した海外現地法人向け交流会・商談会の開催に取り組んでいく。後者については、「グローバル人材育成プログラム」の新設などにより支援能力の向上に取り組んでいく。
- ベトナム駐在員事務所の円滑な開設に向けて、引き続き、現地当局との調整等の準備に鋭意取り組む。

危機対応等円滑化業務部

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
ツーステップ・ローン実績 (産業競争力強化法(脱炭素化除く)、造船法及び海上運送法に基づくもの)	13 億円	15.9 %	85 億円	—
ツーステップ・ローン及び 利子補給実績 (低炭素投資促進法及び産業競争力強化法(脱炭素化)に基づくもの)	ツーステップ	—	—	—
	利子補給	1 百万円	—	—
ツーステップ・ローン実績 (特定高度情報通信技術活用システムの開発供給及び導入の促進に関する法律に基づくもの)	—	—	—	—

→ 主な取組み

- 経済安全保障推進法に基づく供給確保促進円滑化業務を 2023 年 1 月に開始。
- 造船法に基づく事業基盤強化促進円滑化業務に係る指定金融機関を通じたツーステップ・ローンや、産業競争力強化法に基づく事業適応促進円滑化業務に係る利子補給に正確かつ迅速に対応。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- 各種法律に基づき実施される支援について、主務省及び指定金融機関と連携して対応していくことを課題として取り組んできた。引き続き、主務省等と密接に連携して、法改正に適切に対応し、ツーステップ・ローン等の業務を的確に実施していく。

3 地域での連携推進による地域活性化への貢献

→ 計画

- (1) 地方版総合戦略への積極的な参画などによる地方自治体との連携強化
- イ 地方版総合戦略等に係る各種施策の実施・推進への貢献
 - ロ 地方自治体への情報提供

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・各地域の地方版総合戦略における各種施策へ積極的に参画し、地域活性化に貢献。

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
地方自治体と連携した地域活性化等への取組実績 (参画している施策数)	プロセス	412 件	104.0 %	396 件	—

→ 主な取組み

<地方版総合戦略等に係る各種施策の実施・推進への貢献>

- ・各地域の第2期「地方版総合戦略」へ積極的に参画し、同戦略の実施・推進に貢献。「創業・スタートアップ支援」や「農林水産業の振興」といった成長分野等において、お客さまや地域のニーズを踏まえた支援を実施。

<地方自治体への情報提供>

- ・積極的に地方自治体を訪問し、成長分野等における日本公庫の取組みを周知。首長等との対話を通じて地域が抱える課題を把握するとともに、解決に向けた取組みを推進。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・引き続き第2期「地方版総合戦略」に積極的に参画するとともに、「デジタル田園都市国家構想総合戦略」の策定に伴う次期「地方版総合戦略」の見直しの動向に応じ、一層の地域課題の把握に取り組む。
- ・地方自治体との接触にあたっては、成長分野等への支援状況に係る情報提供等を通じて、更なる連携強化に取り組む。

→ 計画

- (2) お客さまや地域のニーズに合致した有益なサービスの提供
- イ 全国152支店のネットワークを活用した取組みの推進
 - ロ お客さまのマッチングの推進
 - ハ 商談会・セミナー等の開催

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・地域の実状に応じて、全国規模のオンライン商談会の開催やハンズオンによるお客さまの紹介など、創意工夫を凝らした取組みにより、お客さまのマッチング実績は、2021年度から大きく伸長。

評価指標	区分	2022年度実績	前期比	2021年度実績	2020年度実績
お客さまのマッチング実績	プロセス	4,043件	161.8%	2,499件	888件

参考指標	2022年度実績	前期比	2021年度実績	2020年度実績
商談会の開催実績	31回	140.9%	22回	13回

→ 主な取組み

＜全国152支店のネットワークを活用した取組み＞

- ・社内ポータル「地域活性化のための取組み」を活用し、支店間での積極的な情報の共有・交換を促進。各支店が地域連携推進に係る取組事例を掲載することで、全国の良好な取組事例が横展開され、更なる活動促進に繋がった。

＜マッチングの推進、商談会・セミナー等の開催＞

- ・販路開拓や事業承継等におけるお客さまのマッチングニーズをもとに、ハンズオンによるマッチング支援などの取組みを推進。
- ・全国規模のオンライン商談会²⁷の開催や、遠隔地のお客さま同士のオンラインマッチングなど、地域の実状やお客さまの要望に応じて、販路開拓などを支援。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・引き続き、各事業本部が連携し、それぞれのノウハウや情報を相互に活用することで、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを推進していく。

²⁷ 中小企業事業本部による「全国オンライン商談会」。

→ 計画

(3) 関係機関を繋ぐ役割の発揮

- イ 地域を俯瞰的にとらえ、様々な関係機関と連携するなど、日本公庫ならではの機能を発揮し、コロナ禍における事業の維持・発展等、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを、関係機関と一体となり推進
- ロ 商工会議所・商工会、税理士会などの関係機関との連携を強化

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・各地の様々な関係機関と連携し、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを推進。

→ 主な取組み

<地域の課題解決に向けた取組み>

- ・ 地方自治体や民間金融機関等の関係機関との連携を通じて地域の課題を共有し、各機関が一堂に会する場の創出や、地域課題の解決に向けたセミナー等の共催など、地域の関係機関を繋ぐ役割を発揮。
- ・ また、長崎と東京の2カ所において、地域経済活性化シンポジウムを開催。地域の金融機関、支援団体、地元企業・団体とともに、長崎会場では「地方創生×農林水産業～稼げる農林水産業を地方経済のエンジンに～」、東京会場では「世界にはばたく中小企業」をテーマに、支援メニューの紹介や、現状の取組み、課題、今後の可能性などについて情報交換を実施。

<商工会議所等の連携強化>

- ・ 商工会議所・商工会、税理士会などの関係機関とは、事業承継支援をはじめとする覚書の締結や、各種相談会の開催を通じて連携を強化。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ 引き続き、地方自治体をはじめ、商工会議所・商工会、税理士会、民間金融機関、農協などの地域機関との連携を強化し、お客さまや地域が抱える課題の解決に向けた取組みを推進していく。

4 お客さまサービスの向上と政策性の発揮

→ 計画

- (1) リスクテイク機能の適切な発揮と、コンサルティング機能の強化を始めとした各種サービス向上策の推進
- イ リスクテイク機能の適切な発揮
 - ロ お客さまのニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等
 - (イ) コロナ禍において影響を受けるお客さまに対して有益な情報を提供するとともに、ポストコロナも見据えて民間金融機関と連携した事業継続・成長支援に資するコンサルティングを実施
 - (ロ) 財務診断、収支シミュレーション等による、融資と一体となった経営支援の強化
 - (ハ) お客さまに対する適切な提案・アドバイスの推進
 - お客さまのニーズに合わせた顧客支援ツールの提供の推進
 - (ニ) 外部専門家・ネットワークとの連携
 - ハ お客さま満足度調査等の実施による、お客さまの目線に立った支店運営や各種サービス向上策の推進

	評価	評価理由
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・長引くコロナ禍や原材料価格高騰などの影響で業況が厳しいお客さまに対して、融資可能性を追求し、リスクテイク機能を発揮。 ・お客さまと接するあらゆる機会を活用し、個々のニーズに応じた本業支援を推進し、事業継続や成長を支援。
農林水産事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティング機能の質の向上のため、本店と現場でのディスカッション、優良事例の共有や、本店からのオンラインセミナー開催、財務診断サービスを積極的に活用したお客さまとの対話などを実施。
中小企業事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな取組みとして「地域と地域を繋ぐオンライン商談会」を各地で5回にわたって開催し、前年度を大幅に上回るマッチングを実現するなど、ポストコロナに向けた本業支援を積極的に実施。 ・「中小企業バリューアップパッケージ」²⁸を推進し、本支店が緊密に連携のうえ継続的に経営改善支援を実施。

国民生活事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
財務診断サービスの実績	プロセス	26,156 件	78.3 %	33,402 件	11,486 件
参考指標	2022 年度実績		前期比	2021 年度実績	2020 年度実績
お客さまの「総合満足度」		88 %	—	90 %	90 %
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		87 %	—	89 %	87 %
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		88 %	—	91 %	88 %
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		5 %	—	3 %	3 %

(※) (調査対象) 2020 年度：2020 年 3 月から 8 月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2021 年度：2020 年 10 月から 2021 年 8 月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2022 年度：2021 年 9 月から 2022 年 7 月までにお取引のあったお客さま

→ 主な取組み

<リスクテイク機能の発揮>

- ・コロナ禍、各種災害、原材料価格高騰などの影響により、多くの小規模事業者が厳しい経営状況に置かれている中、お客さまとの丁寧な対話を通じて企業実態の把握に努め、融資可能性を最大限追求し、リスクテイク機能を発揮。

²⁸ 中小企業バリューアップパッケージ：コロナ禍の影響により厳しい状況におかれた顧客の経営改善等を支援するため、2021年度より開始された取組み。本支店一体となって関係機関と緊密に連携し、地域経済を支える企業の経営改善等の支援を行うもの。

- ・経営基盤が脆弱で担保力の乏しい小規模事業者の資金ニーズに応えるため、引き続き、担保・保証人を不要とする融資を推進。

＜お客さまのニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等＞

- ・お客さまの経営課題や支援ニーズをよりの確に把握し、多様化しているお客さまの経営課題に対し適切に対応するため、対話力の底上げに向けた人材育成策を強化。
- ・融資後のフォローアップ、審査、条件変更等のお客さまと接するあらゆる機会を活用し、お客さまの経営課題や支援ニーズを把握したうえで、有益な情報の提供や外部専門家への取次ぎなど、お客さまの事業継続・成長に資する支援を、商工会議所・商工会や民間金融機関、よろず支援拠点といった関係機関と連携しながら効果的に実施。
- ・引き続き日本公庫のホームページに民間金融機関の新型コロナウイルス感染症関連の支援内容を掲載するとともに、必要に応じて新型コロナ対策資本金劣後ローンの提案による財務体質強化の支援やポストコロナに向けた事業者の新たな取組事例を紹介するなど、民間金融機関と連携したお客さまの事業継続・成長支援を実施。

＜お客さまの目線に立った支店運営や各種サービス向上策の推進＞

- ・お客さまサービスの向上を図るため、お客さま満足度調査の結果を支店別に還元し、各支店が調査結果を踏まえて更なる改善に向けた勉強会を実施。

→取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍や物価高、人手不足など、お客さまを取り巻く環境は厳しく、支援ニーズがより一層多様化していることから、関係機関と連携して本業支援を推進していくほか、本業支援に係る知識・スキルの向上に向けた人材育成策やお客さまのニーズに合致する情報・コンテンツの充実化など支援メニューの拡充に取り組んでいく。

農林水産事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
財務診断サービスの実績	プロセス	3,542 件	155.1 %	2,283 件	2,143 件
外部機関からの農林水産業経営アドバイザーの合格者実績(累計)	プロセス	5,709 人	103.9 %	5,495 人	5,368 人
参考指標		2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
お客さまの「総合満足度」		95 %	—	93 %	95 %
お客さまの「適切な提案・アドバイス」への満足度		91 %	—	89 %	95 %
お客さまの「融資判断に要する時間」の満足度		88 %	—	88 %	93 %
お客さまの「書類提出負担」に係る不満足度		4 %	—	4 %	3 %
経営評価情報 ²⁹ の収集先数		13,427 先	105.6 %	12,709 先	8,895 先
課題解決支援に係る外部専門家への取次ぎ実績		496 件	88.4 %	561 件	486 件

(※) (調査対象) 2020 年度：2020 年 3 月から 9 月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2021 年度：2020 年 10 月から 2021 年 8 月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2022 年度：2021 年 9 月から 2022 年 7 月までにお取引のあったお客さま

²⁹ お客さまの経営方針や特徴、課題などの定性情報のこと。これら定性情報の収集・蓄積を推進することで、お客さまの経営課題等を把握・共有し、より一層のコンサルティング機能の発揮を図っている。

→ 主な取組み

<リスクテイク機能の発揮>

- ・リスクテイク機能の発揮については、急激な規模拡大、新技術の導入、経営の多角化等経営展開の節目を迎える農業者に対して、経営能力や事業性の評価に重点を置いた「事業性評価スキーム」の積極的な取組みを実施。融資後の事後フォローについても、行動計画の進捗状況のモニタリングを実施し、課題を把握した場合は、本支店が連携して対応。

<お客さまのニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等>

- ・コンサルティング機能を強化するため、業界情報収集や連携強化を目的とした企業・外部専門家への訪問、お客さまとの対話力向上や濃密なフォローアップの定着に向けた支店職員向け研修を実施。
- ・支店のコンサルティング機能の発揮を支援するため、「コンサルティング融資推進連絡会」にて本店と地区との間で営業現場での課題やニーズ等を共有し、支店支援施策を検討。
- ・多様な経営展開を図るお客さまの経営ビジョンの把握や経営段階に応じた適時的確な経営支援を一層強化するため、外部専門家等の開拓や情報収集を実施。
- ・財務診断サービスについては、お客さまが公庫に期待するサービスの上位であることを認識のうえ、重点的に実施。決算書入手時の定型的な財務分析の実施に加え、決算実績の経年推移や同業他社比較が見える化する「財務・課題見える化ツール」の活用を推進。
- ・農林漁業者・食品関係企業の販路拡大や生産者・産地とのマッチングニーズが高まっていることから、日本公庫の全国支店網を活用した個別マッチングも積極的に実施。
- ・情報誌『アグリ・フードサポート』では、物価等が高騰する中、コスト削減や売上増加に向けた戦略を先んじて実践し、業績を伸ばしている取組事例を紹介。
- ・機関誌『AFCフォーラム』では、コロナ禍に伴う環境変化の影響を受けた食料安全保障、若年層の就農をきっかけとした地方創生の取組み、輸出への挑戦などを特集テーマに据え、農林漁業に係る政策やお客さまの取組事例をわかりやすく発信。加えて、次世代経営者を取り上げた記事を全国農業会議所が運営する新規就農者向けインターネットサイトに提供するなど、積極的な情報発信を実施。

<経営アドバイザー>

- ・農業経営アドバイザー資格保有者に対するスキルアップの機会として、「令和4年度全国農業経営アドバイザーミーティング」を実施。スマート農業や輸出促進の現状・課題に関する講義や資格保有者による活動事例を報告。林業・水産業経営アドバイザー資格保有者に対しても同様に「令和4年度林業・水産業経営アドバイザーミーティング」を開催し、政策情報や業界動向に関する講演等を実施。
- ・農業経営アドバイザーの活動推進については、各支店に設置した「農業経営アドバイザー連絡協議会」が地方農政局や自治体等と連携し、各地域の農業経営アドバイザーの活動事例や農政の重要課題（スマート農業）等についての情報提供を実施。

<お客さまの目線に立った支店運営や各種サービス向上策の推進>

- ・前年度のお客さま満足度調査で判明したお客さまのニーズが高い情報（政策補助情報及び財務診断）の重点的な提供、融資手続時におけるお客さまへの丁寧な説明を徹底。
- ・引き続き日本公庫のホームページに民間金融機関の新型コロナウイルス感染症関連の支援内容を掲載するとともに、必要に応じてコロナ禍に立ち向かう事業者の取組事例を紹介するなど、民間金融機関と連携したお客さまの事業継続・成長支援を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ポストコロナを見据えた経営展開や長期化する物価高等の下での経営の維持発展に取り組むお客さまに対し、経営課題発見のための財務分析、対話を通じた経営課題の把握・共有、各種補助金等の情報提供、丁寧な説明かつ迅速な事務手続など、伴走支援型のコンサルティング融資を更に推進していく必要がある。
- ・お客さまの経営課題が多様化し、日本公庫のみでは対応困難な課題解決のために協力が得られる外部専門家等の開拓や情報収集に今後も継続的に取り組む必要がある。

- ・全国支店網を活用した個別マッチングについて、販売ニーズを持つ全国の多くの生産者を把握している一方、相対的に購入ニーズの把握が少ないため、外部専門家や生産者等を介すなどし、新たなバイヤーの開拓に取り組む必要がある。

中小企業事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
財務診断サービスの実績	プロセス	41,539 件	96.8 %	42,923 件	23,238 件

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
お客様の「総合満足度」	93 %	—	93 %	92 %
お客様の「適切な提案・アドバイス」への満足度	91 %	—	92 %	91 %
お客様の「融資判断に要する時間」の満足度	87 %	—	89 %	88 %
お客様の「書類提出負担」に係る不満足度	7 %	—	5 %	6 %

(※) (調査対象) 2020 年度：2020 年 3 月から 8 月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2021 年度：2020 年 10 月から 2021 年 7 月までに新型コロナウイルス関連融資のお取引のあったお客さま
 2022 年度：2021 年 9 月から 2022 年 7 月までにお取引のあったお客さま

→ 主な取組み

<リスクテイク機能の発揮>

- ・コロナ禍による環境変化を踏まえて、資本性ローン等の多様な資金供給手段を活かした新事業、事業再生・事業承継、海外展開・事業の再構築への支援強化や、担保・経営者保証に依存しない融資を推進。

<お客様のニーズに合致した有益な情報提供とコンサルティング機能の強化等>

- ・「往診型のホームドクター」³⁰として、お客様の関心が高い財務診断を用いた対話を行い、その中で把握した経営課題に対して、各種課題解決支援を実施。特に、販路開拓に向けたハンズオンでのビジネスマッチング（1,611 件、前期比 169.0%）や、中小企業基盤整備機構の支援メニューである「ハンズオン支援事業」を活用し、お客様の本業支援の取組みを一層推進。
- ・「全国オンライン商談会」を 5 日間にわたって開催。新たにスタートアップ枠を設け、DX、生産性向上等のサービスを提供するスタートアップと経営課題解決に取り組む中小企業を引き合わせ。商談件数が前回から増加したほか（849 件、前回は 117.1%）、開催後に実施したアンケートにおいて「商談成立先若しくは今後も商談継続予定先あり」との回答が 88.3%にのぼる等、実効性のある商談が実現。
- ・地域の魅力を再発掘することを目的とした「地域と地域を繋ぐオンライン商談会」を初開催。全国を 10 の地域に分けて計 5 回行い、商談件数は計 193 件。開催後に実施したアンケートにおいて「商談成立先若しくは今後も商談継続予定先あり」との回答が 83.8%にのぼる等、実効性のある商談が実現し、地域の活性化にも貢献。
- ・引き続き日本公庫のホームページに民間金融機関の新型コロナウイルス感染症関連の支援内容を掲載するとともに、必要に応じて新型コロナ対策資本性劣後ローンの提案による財務体質強化の支援やポストコロナに向けた事業者の新たな取組事例を紹介するなど、民間金融機関と連携したお客様の事業継続・成長支援を実施。

<お客様の経営改善支援>

- ・コロナ禍の影響で業績悪化や過剰債務に苦しむお客様に対して、「中小企業バリューアップパッケージ」に基づいた支援を実施。特に、地域経済への影響が大きい大口与信先や資本性ローン利用先においては、飲食業・宿泊業

³⁰ 往診型のホームドクター：定期的な訪問でお客様を診察（課題把握）し、お客様の状態に応じて適切な診断（解決策提示）を行うことのできる身近で頼りになる存在として、職員のあるべき姿を表現したもの。

等のコロナ影響業種を中心に、本支店が堅密に連携しながら、経営改善・事業再生・事業転換等を支援。また、お客さまの行動変容を促すために、定期的な面談等を通じた継続的なフォローアップを実施。

<お客さまの目線に立った支店運営や各種サービス向上策の推進>

- ・お客さまの満足度向上に向けて、事務の合理化、段取りの良い資料依頼等の取組みを継続。各種会議等において、「融資判断に要する時間」の適切な管理及び「書類提出負担」の軽減に向けた取組みについて重ねて周知。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・お客さまを取り巻く経営環境が不透明感を増す中、多様化する本業支援ニーズに対応していくことが必要。2023年度は、全国規模のビジネス商談会及び地域と地域を繋ぐオンライン商談会を引き続き開催するほか、お客さまのDX・デジタル化への取組推進に向けた意識喚起や課題解決支援の取組み等を実施していく。

→ 計画

(2) 情報発信の強化などによる広報活動の推進

- イ マスメディアを通じた広報活動の推進
- ロ 広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進
- ハ インターネットなど多様な媒体の特性を活かした広報活動の推進

	評価	評価理由
日本公庫全体	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時宜にかなった質の高い情報発信を行い、政策金融機関として、日本公庫が果たしている役割が、マスメディアを通じて広く報道された。 ・ 事業者や関係機関の課題解決に役立つ情報を発信するなど、広報誌の内容の充実を図り、読者から高評価を得た。 ・ わかりやすく、利便性の高いホームページ運営を行い、お客さまから高評価を得た。

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
ホームページアクセス実績	プロセス	10,074,074 件	102.6 %	9,814,796 件	14,287,811 件

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
記事掲載件数	3,128 件	104.3 %	3,000 件	2,790 件
お客さまの「ホームページのわかりやすさ」への満足度	86.8 %	—	—	—

→ 主な取組み

<マスメディアを通じた広報活動の推進>

- ・ 情報ニーズを積極的に収集し、創業・新事業支援、事業承継支援や農林水産業の新たな展開への支援など時宜にかなった質の高い情報発信を行った結果、マスメディアを通じて広く報道された。

<広報誌の内容の充実を図り、広報活動を推進>

- ・ 広報誌「日本公庫つなぐ」は、スタートアップ支援、事業再生支援、事業承継支援を特集テーマに取り上げ、事業者の取組事例や地域金融機関のトップインタビュー等を紹介（地域金融機関や地方自治体の役職員などから、参考になったとご感想を頂いた）。

<インターネットなど多様な媒体の特性を活かした広報活動の推進>

- ・ ホームページについて、視認性及び操作性向上を目的とした融資制度検索ページ及びトップページの改修を実施。
- ・ 日本公庫が提供する多様な支援サービスについて広く周知するため、「コロナ禍における日本公庫の支援事例集」を冊子として発行するとともに、ホームページに掲載。
- ・ 全国紙や産業専門紙、インターネット等で有償広告を実施。また、政府広報を活用した情報発信も実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ 日本公庫の取組みや政策金融機関としての役割等について、世間に対するより幅広い周知活動を課題と認識しており、マスメディアとの関係強化並びに情報発信を引き続き実施していく。
- ・ 「お客さま満足度調査」を通じて把握した意見等を踏まえ、更にわかりやすく、利便性の高いホームページとなるよう、努めていく。

→ 計画

(3) 調査・研究の充実と政策提言の強化などシンクタンク機能の一層の発揮

- イ 多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを活かした独自性ある手法で高い研究水準を追求
 - (イ) 景況関係調査の定期的実施
 - (ロ) テーマ別調査の実施とそれに基づく研究成果の公表
- ロ 対外発信力の強化によるシンクタンクとしての評価向上
 - (イ) 定期刊行物や書籍等の編集・発行
 - (ロ) 研究成果の対外発表の場の充実
 - (ハ) 大学への出講等による研究成果の発信
 - (ニ) 調査票データの一般学術公開
- ハ 外部とのネットワークの拡充
 - (イ) 国内外での研究発表会・情報交換会などの開催・参加
 - (ロ) 外部との研究会・研究プロジェクトへの参加
 - (ハ) 個々の研究員による外部との人的交流の充実
- ニ わが国の中小企業政策に対する提言活動の推進
 - (イ) 政策的インプリケーションに富む調査研究の実施
 - (ロ) 政策提言に係る官庁・関係団体・事業本部との連携

	評価	評価理由
日本公庫全体 (総合研究所)	B	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本文化(伝統工芸・食品等)の海外展開」「脱炭素への取組み」「中小企業のデジタル化」「女性起業家」などの時宜にかなったテーマの研究成果が研究者、関係機関、マスコミなどの好評価を得た。 ・中小企業庁、日本銀行などの政策実施機関との研究会の設置、中小企業白書のテーマや調査手法への助言など、政策提言機能を発揮。

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
テーマ別調査実施本数	プロセス	15 本	100.0 %	15 本	15 本
外部との研究会・研究プロジェクトへの参加数	プロセス	22 件	100.0 %	22 件	21 件

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
外部向け研修発信イベントの参加者数	359 人	—	—	—

→ 主な取組み

＜高い研究水準を追求＞

- ・ 定例の景況関係調査に加え、コロナ禍や原材料価格高騰が中小企業の経営に与える影響に係る追加調査を実施。
- ・ テーマ別調査では、「デジタル化で生産性向上を図る中小製造業に関する調査」「中小企業の脱炭素への取組みに関する調査」「女性起業家の実態と女性の起業への関心に関する調査」「新規開業パネル調査(第4コーホート)」など中小企業が直面する課題をタイムリーに調査(複数の新聞雑誌で報道)。

＜対外発信力の強化＞

- ・ これまでの研究成果をまとめた3冊の書籍『2022年版新規開業白書』『移住創業と地域のこれから』『時間と空間の常識に挑む小企業』を刊行。
- ・ 早稲田大学や明治学院大学の研究者と共同ワークショップを開催した。その模様は公庫のホームページで公開。
- ・ 東北大学、明治大学など13校への出講、日本中小企業学会や日本ベンチャー学会の全国大会への報告など、アカデミックな領域でも情報を発信。

＜外部とのネットワークの拡充＞

- ・ 官公庁、大学研究者、商工会議所などが主宰する外部の研究プロジェクトへの参加に加え、当研究所自身も法政大学の研究者とのワークショップを主宰。

<中小企業政策に対する提言活動の推進>

- ・ 中小企業庁調査室と継続的に実施している政策研究会を通じ、両白書のテーマや調査方法について助言等を実施。
- ・ 日本銀行調査統計局、労働政策研究・研修機構、日本政策投資銀行などとの政策議論も実施し、中小企業庁企画課とは急成長企業への支援策について意見交換を実施。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ 研究水準と対外発信力の更なる強化に向け、中小企業が直面する課題をタイムリーに取り上げる研究テーマや、事業本部のニーズを踏まえ公庫業務の意義を明らかにできる研究テーマを選定するとともに、外部との研究交流や研修・指導態勢の充実によりスタッフの能力向上を図っていく。

→ 計画

(4) お客様の声や現場のニーズに即した政策提言による制度・施策の改善に向けた取り組み

イ お客様の声を収集し、政策提言や施策に反映

中小企業・小規模事業者、農林漁業者等の声や顧客の動向を業務運営（貸付制度の新設・改善）に反映

ロ 地域における課題を把握し、その解決に向けた政策提言や取り組みを推進

政策金融に対する地域のニーズをきめ細かく把握し、政策提言や業務運営に反映

	評価	評価理由
国民生活事業	A	・ポストコロナを見据えつつ、成長分野への貢献に資する貸付制度の拡充を実現。
農林水産事業	A	・物価高等がお客様の経営に与える影響を分析し、支援策の検討を主務省に伝達。 ・物価高等の情勢も踏まえ、お客様や関係団体等からの要望の強い水産加工資金等の償還期限延長について条件改定要求を実施し実現。併せて、漁業経営改善支援資金に係る計画の認定要件見直しも主務省に提言し実現。
中小企業事業	A	・お客様や支店、地域金融機関の声を収集し、スタートアップ支援や、DX・デジタル化、GXなどの成長分野の支援を推進する上で効果的な制度の創設・拡充を実現。

国民生活事業

→ 主な取り組み

<お客様の声を収集し、政策提言や施策に反映>

- ・お客様や連携団体等から寄せられる声に基づいて、全国 152 支店から融資制度の拡充要望を募集。
- ・お客様の声や現場のニーズを踏まえた、融資制度拡充の実現内容は主に次のとおり。
 - ①ポストコロナを見据え、民間金融機関との連携強化のため「資本性ローン」の貸付利率を引下げ。
 - ②雇用の受け皿としての役割が期待される創業者への支援を強化するため、「新規開業資金」を拡充し、「民間のベンチャーキャピタルから出資を受ける方」等を貸付対象に追加、「認定特定創業支援等事業を受けて創業する若者」の貸付利率を引下げ。
 - ③脱炭素化に取り組む事業者への支援を強化するため「環境・エネルギー対策資金」の貸付対象に「グリーントランスフォーメーション（GX）に取り組む方」を追加し、貸付利率を引下げ。

→ 取り組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取り組みの方向性

- ・引き続きお客様の声や現場のニーズを丁寧に聴取し、その聴取内容を踏まえた融資制度の拡充実現に向け、予算当局への説明等を実施していく。

農林水産事業

→ 主な取り組み

<お客様の声を収集し、政策提言や施策に反映>

- ・飼料・肥料高騰についてお客様の経営への影響を踏まえ、主務省に対して収支悪化の見通しなどを提示するとともに、経営支援策検討の必要性を伝達。
- ・お客様や関係団体等からの資金制度に対するニーズの把握を進め、主務省と意見交換を行ったほか、支店から融資制度の改善提案を収集。物価高等の情勢も踏まえ、水産加工資金、食流改善資金、特定農産加工資金における償還期限の延長（15年から25年）等の条件改定を実現。
- ・水産関係の主要資金である漁業経営改善支援資金に関連して、資金利用の前提となる「漁業経営改善計画」の認定要件の見直しを提言。水産基本計画の方針に合致する新たな分野へのチャレンジを促進し、漁業者の資金調達の円滑化を図るために、新規事業の実施や新たな技術の導入等に取り組む場合の認定要件の緩和を実現。

<地域における課題を把握し、その解決に向けた政策提言や取り組みを推進>

- ・政策金融機関としてのサービス向上のため、お客様 20 先から直接ご意見・ご提言をいただく「農林水産事業懇話会」を引き続き開催し、物価高等の影響とその対応策や、コンサルティング融資活動等について幅広く意見交換を実施。また、「農産物の輸出に関する座談会」を開催し、先駆的に輸出に取り組むお客様からの取組事例発表及び農林水産省やジェトロも交えて、政策提言につながる意見交換を実施。

・「農業景況調査」、「食品産業動向調査」及び「消費者動向調査」は、主務省政策当局と調査項目について調整を行って実施し、調査結果についてはニュースリリースに加え、調査報告書やリーフレットを作成し、お客さまに提供するほか、主務省政策当局への共有、主務省との意見交換の場面で活用。

- ①「農業景況調査」では、物価高等の影響に加え、持続可能な経済社会づくりに向けた取組み、国産飼料に関わる取組みなどについて調査を実施。
- ②「食品産業動向調査」では、物価高等への対応に加え、輸出の取組みや国産農林水産物の利用調達などについて調査を実施。
- ③「消費者動向調査」では、食品の値上げに対する意識に加え、食料輸入についての考えや農村・農業生産者との関わりなどについて調査を実施。

→ **取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性**

・物価高など経営を取り巻く環境が大きく変化するなか、経営課題も複雑化・高度化しており、引き続きお客さまの声や現場のニーズを収集し、政策提言を実施していく。

中小企業事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
ニーズ収集実績	プロセス	258 件	96.6 %	267 件	357 件

→ **主な取組み**

＜お客さまの声を収集し、政策提言や施策に反映＞

・「特貸コンクール」³¹等を通じてお客さまや現場のニーズを把握。把握したニーズを基に主務省に政策提言を行い、以下のような制度改正を実現。

- ①高い成長性が見込まれるスタートアップの成長投資をより一層支援するため、貸付対象と限度額等を拡充した「スタートアップ支援資金」を創設。
- ②中小企業の DX・デジタル化への取組みを推進するため、IT 活用促進資金について、無形資産への投資の際に無担保となる場合の貸付利率引下げを実施。
- ③中小企業のカーボンニュートラルへの取組みを推進するため、環境・エネルギー対策資金について、グリーントランスフォーメーション（GX）に取り組む者の貸付利率引下げを実施。

＜地域における課題を把握し、その解決に向けた政策提言や取組みを推進＞

・地域金融機関にもヒアリングを実施し、ニーズを収集。収集したニーズを基に主務省に政策提言を行い、地域金融機関と連携して環境対策や事業承継等に取り組むため、シンジケートローンの貸付対象の拡充を実施。

→ **取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性**

・中小企業を取り巻く経営環境は日々変化しているため、引き続きお客さまや現場等のニーズを収集し、政策提言を実施していく。

³¹ 特貸コンクール：2008年度から実施している、新たな融資制度の創設や既存制度の見直しなどを全国の支店から提案という形で募集する制度。

5 信用リスクの適切な管理

→ 計画

- 新型コロナウイルス感染症特別貸付等に伴う貸付金残高、取引先の大幅な増加も踏まえた信用リスクの適切な管理
- イ 適切な与信管理の実施
 - ロ 適切な信用コストの管理
 - ハ 保険引受リスク管理態勢の充実・強化
 - ニ 損害担保取引に係る信用リスク管理態勢の整備

	評価	評価理由
国民生活事業	B	・融資可能性追求と的確な審査の実施に向けた取組みを着実に実施。 ・与信ポートフォリオや信用リスクの状況について、多面的な角度からモニタリング・分析を実施。
農林水産事業	B	・審査能力向上のため、審査のポイント等に係る営農類型別オンラインセミナー開催や、破綻事例から得られた教訓のフィードバックを実施。 ・コロナ禍や物価高等の影響等により注意を要する先等について、重点的なフォローを本支店一体となって実施。
中小企業事業	B	・融資・保険部門の信用リスク等について、コロナ禍や原材料価格高騰等の影響によるポートフォリオの変化を踏まえた分析等を実施。
危機対応等 円滑化業務部	B	・損害担保取引に係る信用リスクについて、リスク管理プログラムに則り、指定金融機関からヒアリング、モニタリングを行い、その結果を経営陣に報告。

国民生活事業

参考指標	2022 年度実績		前期比	2021 年度実績	2020 年度実績
リスク管理債権 ³²	リスク管理債権額	8,906 億円	136.2 %	6,538 億円	5,101 億円
	リスク管理債権比率	7.43 %	—	5.20 %	4.01 %
初期デフォルト率 ³³		0.40 %	—	0.52 %	0.41 %
与信関係費用比率		1.21 %	—	0.73 %	1.63 %

→ 主な取組み

<適切な与信管理の実施>

- ・与信判断で確認すべき具体的なポイントを再周知し、これに基づく事業継続可能性の判断や、お客さまとの対話を通じた企業実態の把握を促すなど、融資可能性追求と的確な審査の実施を徹底。
- ・お客さまの事業継続や成長を支援するため、審査時に経営課題を把握・共有し、改善を支援する取組みを推進。
- ・初期デフォルトの発生状況等を事業本部内で共有し、的確な審査の実施状況に係る振り返りを実施。
- ・企業分析力やお客さまとの対話力の向上を目的とした研修及び審査インストラクターによる実務指導により、職員の審査能力を向上。
- ・審査専門部署による審査プロセスのモニタリングを実施。

<適切な信用コストの管理>

- ・融資時に元金据置期間を設定したお客さまや貸出条件を変更したお客さま等について、債務者区分の遷移状況をモニタリング。
- ・与信関係費用比率をはじめとする信用リスク関連指標をモニタリング。
- ・業種別にコロナ禍や原材料価格高騰等の影響が異なることを踏まえ、債務者区分の遷移状況を分析したほか、コロナ禍の長期化による与信ポートフォリオの悪化を想定したストレス・テストを実施。

³² 2020年度以前：会計省令改正前、2021年度：会計省令改正後（金融再生法開示債権と同一）。（以下同じ）

³³ 貸付後1年以内にデフォルト（倒産、延滞）した割合。デフォルトは「貸出条件緩和債権」を除く。国民生活事業本部は金額割合、農林水産事業本部及び中小企業事業本部は先数割合。（以下同じ）

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・コロナ禍の影響が残る中、物価高等の経営環境の変化を受け、多様化しているお客さまの経営課題やニーズに応えていくため、審査において、引き続き融資可能性追求と的確な審査の実施を徹底するとともに、お客さまの事業継続や成長に資する取組みを一層推進していく。また、お客さまからの返済のご相談に迅速かつきめ細やかに対応できる体制整備を進めるとともに、厳しい経営状況に置かれているお客さまの実態を丁寧に把握し、課題やニーズを踏まえて、関係機関とも連携のうえ、実効性の高い支援に取り組んでいく。

農林水産事業

参考指標	2022 年度実績		前期比	2021 年度実績	2020 年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	1,711 億円	132.3 %	1,293 億円	1,471 億円
	リスク管理債権比率	4.74 %	—	3.72 %	4.31 %
初期デフォルト率		0.03 %	—	0.03 %	0.04 %
与信関係費用比率		0.33 %	—	0.33 %	0.37 %
債務者区分の上方・下方遷移	上方	205 先	69.0 %	上方 297 先	上方 337 先
	下方	1,134 先	123.9 %	下方 915 先	下方 992 先

→ 主な取組み

<適切な与信管理の実施>

- ・職員の審査能力向上の取組みとして、営農類型別の業界動向や審査ポイントに関するセミナーの開催、最新の業界・技術情報や審査に必要な基礎知識をまとめて現場に共有。
- ・破綻事例の発生原因等を分析し、分析結果や分析から得られた教訓、参考事例について、支店にフィードバック。比較的据置期間が長いという当事業の貸付特性を踏まえ、初期デフォルトに加え2年以内デフォルト案件を分析。
- ・本支店が一体となり、お客さまの経営状況を適時に把握し、経営実態に応じて必要な経営改善支援策を検討する取組みを実施。

<適切な信用コストの管理>

- ・業種別の延滞・条件変更状況、債務者区分遷移、信用コストの発生状況等をモニタリング。また、残高5億円以上の先については、延滞状況や格付付与状況、債務者区分遷移状況等を月次でモニタリングし、支店フォローを実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・2022年度は、セーフティネット貸付や条件変更等もあり、法的破綻等倒産の大幅な増加までには至っていないものの、コロナ禍の影響が長期化していることに加え、物価高等の影響により、お客さまの業績は悪化傾向であり、債務者区分の下方遷移傾向がみられる。このため、お客さまの経営課題を共有し経営改善を支援するなどフォローアップに丁寧に取組み、資金需要や返済猶予等のニーズに適切に対応しつつ、信用リスクを適切に管理していく必要がある。

中小企業事業

参考指標	2022 年度実績		前期比	2021 年度実績	2020 年度実績
リスク管理債権	リスク管理債権額	9,875 億円	104.9 %	9,411 億円	7,948 億円
	リスク管理債権比率	11.92 %	—	11.25 %	9.79 %
初期デフォルト率		0.09 %	—	0.09 %	0.06 %
与信関係費用比率		0.97 %	—	2.52 %	2.45 %
債務者区分の上方・下方遷移	上方	1,462 先	107.4 %	上方 1,361 先	上方 745 先
	下方	2,156 先	91.2 %	下方 2,364 先	下方 1,750 先

→ 主な取組み

【融資業務】

＜適切な信用コストの管理＞

- ・長引くコロナ禍や原材料価格高騰等が融資先に与える影響を踏まえ、従来から行っていたモニタリングに加えて、融資先の業況変化に直結する「債務者区分構成」を通常債権・資本性ローン別に細分化するなど、ストックを重視したポートフォリオの変化について多面的に分析を実施。
- ・初期デフォルト増加の抑止を図るため、即時倒産事例から得られた審査上の留意点について、支店等にフィードバックを実施。

＜適切な与信管理の実施＞

- ・コロナ禍で厳しい事業環境に置かれた融資先の経営改善を支援する仕組みとして構築した「中小企業バリューアップパッケージ」を推進。業績低迷先の中で、地域経済への影響が大きい大口与信先や資本性ローン利用先に対しては、本店が連携して、経営改善支援や金融支援を実施。
- ・与信判断の難易度が高まる中での適切な貸付審査を実施。
- ・業績の厳しい大口与信先に対して、足元の業況や今後の見通し等を踏まえた適切な与信管理を実施。
- ・審査力強化のため、入庫4年目総合職職員の審査専門部署への配属必須化の継続。
- ・審査力維持・向上及び再生支援に関するノウハウ共有のため、審査・再生支援事例発表会を実施。

【保険業務】

＜保険引受リスク管理態勢の充実・強化＞

- ・従来から行っていたモニタリングに加えて、民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度に係る債務履行状況や保険引受残高の動向等の分析を実施。
- ・保証協会、経産局・財務局等に対して、セーフティネット保証に係る保険引受のポートフォリオ等の情報を提供し意見交換を実施するとともに、業況悪化先に対する経営支援に資する資料を提供。
- ・信用保険引受のリスク計量・分析、保険引受残高の動向を踏まえた保険契約準備金の計算、保険収支見込や財政措置の必要性に関する主務省への説明等を継続して実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

【融資業務】

- ・「中小企業バリューアップパッケージ」の取組みを通じて要注意先以下の割合が減少する一方、破綻懸念先以下の割合が増加する二極化の傾向が見られ、業績悪化リスクが高い先への支援強化が課題。新型コロナウイルス対策資本性劣後ローン残高上位先等を中心に経営改善支援の一層の強化を図る。

【保険業務】

- ・民間金融機関における実質無利子・無担保制度に係る据置期間終了による中小企業・小規模事業者への影響が課題。保険引受リスクを適切に管理していくため、引き続き情報収集・分析に努め、保証協会や主務省等への情報提供・働きかけを強化していく。

危機対応等円滑化業務部

→ 主な取組み

- ・ 指定金融機関に損害担保付案件に係る信用リスク管理の取組みを促すため、指定金融機関との間で情報交換会を開催（延べ8回）。
- ・ 指定金融機関から、経営不振先に対する支援など事後管理の取組み状況に係るヒアリングを行うとともに、損害担保付案件の管理・回収状況等についてモニタリングを実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・ 損害担保に係る信用リスク（損害担保に係る補償金の支払い）は、公庫の全体の収支に影響を及ぼすことを認識し、指定金融機関と連携して正確な信用リスクの管理を行うことを課題として取り組んできた。引き続き、損害担保に係る信用リスクについて、コーポレート・ガバナンス委員会への報告や、指定金融機関と定期的に情報交換会を行うことなどにより、信用リスクの管理に努めていく。

1 デジタル化の推進

→ 計画

イ デジタル化推進計画等に沿ったデジタル化の着実な推進

- (イ) 日本公庫全体の事業戦略の達成や日本公庫を取り巻く環境変化等に対応するため、会員制のインターネットサービス（日本公庫ダイレクト）の機能拡充や電子契約の導入等のデジタル化施策を着実に推進
- (ロ) 将来にわたるシステムの安定稼働と開発効率の向上の実現に向けた、システム刷新作業の着実な推進及びあるべきシステム像の検討
- (ハ) データセンターに構築したシステムを外部のクラウド基盤へ順次移行
- (ニ) 他の金融機関の動向の把握や AI 等の最新の IT 技術の研究を行い、コロナ禍における対応も踏まえて日本公庫にとって最適な IT 活用を検討し、デジタル化を推進
- (ホ) 各事業本部の業務に合わせたシステムの機能改善

ロ 有事を想定したシステム面での備えの強化

有事の際においても、円滑な業務の継続を可能とするため、インターネット申込の処理能力増強等のシステム開発を実施

ハ システムの品質向上とセキュリティ対策の徹底

- (イ) 各事業本部と IT 部門が連携し、高品質な要件定義書の作成と入念なシステムテストの実施
- (ロ) サイバーセキュリティ状況や最新の技術動向を踏まえた効果的なセキュリティ対策の強化
- (ハ) 安定稼働に配慮したシステム開発の一層の効率化
- (ニ) 効率的かつ円滑なシステム運用の推進

ニ デジタル化を推進するための内部態勢の強化

- (イ) デジタルテクノロジーを活用したお客さまサービスの向上や業務の効率化に資する戦略・ビジネスモデルを策定できるデジタル人材の育成
- (ロ) システムの品質向上・安定稼働及びサイバーセキュリティ脅威に対応する人材の育成
- (ハ) 職員の IT リテラシーの向上とサポート態勢の強化
- (ニ) IT 専門人材の中途採用

ホ システム監査の適切な実施

	評価	評価理由
企画管理本部等	A	・周知活動の強化により、「日本公庫ダイレクト」の会員登録数は1年前の2万先から24万先に増加。お客さまサービス・利便性の向上と支店業務の効率化に貢献。 ・システム刷新については、刷新の方向性を検討するための準備作業として、組織を挙げて、業務の可視化作業とシステム構造調査に初めて取り組み、完了。
国民生活事業	A	・インターネット申込の利用割合が8割を超えるなど、取組みが定着。 ・デジタル技術を活用した、申込から審査までの手続をオンラインで可能とする事務フロー等の定着化に向けた取組みを実施。
農林水産事業	A	・農林水産省共通申請サービス（eMAFF）の対象資金拡大を実現。 ・りん議決裁システム等の導入により、業務のデジタル化、ペーパーレス化を推進。
中小企業事業	A	・お客さまに「日本公庫ダイレクト」の活用を積極的に勧奨し、オンラインでの借入申込手続を推進した結果、2023年3月の申込の約9割をオンラインで実施。

評価指標	区分	2022年度実績	2021年度実績	2020年度実績	
ユーザー向けIT関連の研修・セミナー実績	プロセス	▷ IT 研修	延べ 50 人	延べ 47 人	延べ 26 人
		▷ 業務知識研修	延べ 33 人	延べ 20 人	—
		▷ 採用者向け情報セキュリティ研修他	13 講座	14 講座	13 講座
		▷ セミナー	4 講座	3 講座	3 講座
		職員 IT セミナー他			

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
IT活用相談窓口への相談件数	プロセス	172件	87.8%	196件	214件
インターネット申込の利用割合	プロセス	81.4%	—	—	—

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		前期比		
お客様の「インターネット申込」への満足度	79.0%	—	—	—
お客様の「日本公庫ダイレクト」への認知度	33.3%	—	—	—
お客様の「日本公庫ダイレクト」の満足度	73.7%	—	—	—
デジタルスクールの卒業者数	31人	103.3%	30人	—

企画管理本部等

→ 主な取組み

<デジタル化推進計画等に沿ったデジタル化の着実な推進>

- 「日本公庫ダイレクト」について、書類の授受及び証明書の発行がオンラインで完結できるように機能を拡充するとともに、動画等を活用した経営に関する情報提供メニューを充実させ、お客様の利便性を向上。また、お客様への周知強化により、会員数は2022年3月末の約2万件から約24万件（2023年3月末時点）に増加。
- お客様の契約書類作成負担の軽減や融資手続の迅速化等を目的として、電子契約システムの開発に着手、2023年11月以降、順次稼働開始を予定。また、本人確認の電子化を実現するeKYC³⁴の導入等、お客様の利便性向上や業務の効率化に資する新たなデジタル化施策について、ワーキンググループを立ち上げて検討。
- 将来にわたるシステムの安定稼働と開発効率の向上の実現を目的とするシステム刷新については、刷新の方向性を検討するための準備作業として、業務の流れとシステムの関連性を明確化する業務可視化作業に初めて取り組み、外部有識者の検証を受け品質を確保した上で完了。また、システムの肥大化・複雑化の状況を把握し、システム刷新の手法や優先度の検討を行うためのシステム構造調査についても初めて取り組み、完了。さらに、システムのあるべき姿を検討し、システム刷新の方向性を策定するための専任部署の新設や外部専門家の導入等を行い、システム刷新の推進に向けて態勢を整備。
- 有事における迅速なサーバ処理能力の増強等を目的とした外部のクラウド基盤への移行は、システム基盤を段階的に構築するとともにクラウド移行に伴う業務システムの開発を実施。信用保険システムについては、2023年7月の移行に向けて、テストを繰り返し実施するとともに、重大なシステム障害が発生した場合に備えたコンティンジェンシープラン³⁵を策定。

<有事を想定したシステム面での備えの強化>

- 有事における融資の申込の増加に対応できるよう、インターネット申込システムの処理能力増強（2023年5月完了予定）や、融資契約手続のオンラインでの完結に向けた電子契約システムの開発を実施。
- 重要な業務を担う職員に対し、有事におけるテレワークでの業務遂行等を目的として、自宅常備用の端末機を追加配布。

<システムの品質向上とセキュリティ対策の徹底>

- 日々進化するサイバー攻撃の状況や最新の技術動向を踏まえ、防御だけでなく侵入を前提とした検知機能の強化やデータのバックアップの拡充等技術的対策を強化。

³⁴ eKYC（electronic Know Your Customer）：マイナンバーカード等を用いたオンライン上の本人確認。

³⁵ コンティンジェンシープラン：不測の事態の発生に備えて、あらかじめ定めておく対応策や行動手順。

- ・効率的なシステム運用のため、外部の専門家を活用し、システム運用業務を可視化し、RPAを活用した各種申請処理の自動化を推進。

<デジタル化を推進するための内部態勢の強化>

- ・デジタルテクノロジーを活用した顧客サービスの向上や業務の効率化に資する人材を育成することを目的として、デジタルスクールを開催。AI、RPA等のテクノロジーやデータ分析・活用方法の習得をはじめとした延べ63時間に及ぶカリキュラムにより、4事業本部の31人の中堅職員を育成。
- ・大規模なシステム開発プロジェクトを円滑に遂行するため、IT部門の若手職員の育成を強化。中途採用した中堅職員を講師とした各種勉強会の開催等、より実践的な研修講座を拡充するとともに、職員アンケートにより取組みの効果検証を行い、改善を図ることで、職員の実務能力を向上。
- ・デジタル化の推進やIT業務の重要性について組織全体で認識を深めるため、総裁からIT部門の若手職員80人に対して講話を行い、その内容を全役員及び事業統轄にも周知。
- ・デジタル化を推進するため、専門人材を中途採用で確保するとともに、外部専門家を活用。
- ・職員のITリテラシーの向上やITの利活用の促進に向けて、ITだよりを定期的に発行し、各種ツールの活用事例等の情報を発信。併せて、支店業務におけるシステムを活用した業務効率化例等について動画ラインナップを充実させるとともに、外部講師を招いたITセミナーを開催し、全職員向けに動画配信。
- ・増加する「ランサムウェア³⁶」や「エモテットウイルス³⁷」等のサイバー攻撃に対して、組織として適切な対応をとれるよう、全役職員に対し標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、IT部門の職員が迅速な対応ができるよう防衛訓練を実施。

<システム監査の適切な実施>

- ・システムリスク、開発プロジェクト及びシステム運用の管理態勢に係るシステム監査を継続的に行い、改善に向けた提言とフォローアップを実施。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・「日本公庫ダイレクト」を活用したお客さまサービスの向上を目的として、動画その他のお客さまの経営に役立つ情報コンテンツの充実を図るとともに、システム面でも機能の拡充を検討。
- ・2022年度に完了した業務の可視化資料やシステム構造調査の結果について分析を行い、システムのあるべき姿を策定した上で、システム刷新の開発方法や順序等について検討。
- ・2023年度以降本格化する各業務システムの外部のクラウド基盤への移行作業を万全なものとするため、入念なテストを実施するとともに、万一、重大なシステム障害が発生した場合の行動を定めたコンティンジェンシープランを策定し、移行に向けた準備を実施。

国民生活事業

➔ 主な取組み

<デジタル化推進計画等に沿ったデジタル化の着実な推進>

- ・インターネット申込について、お客さまへの丁寧なご案内や関係機関への協力依頼、ホームページによる周知等の結果、利用割合が8割を超えるなど取組みは定着。申込急増時における迅速な対応が可能な態勢を整備。
- ・「日本公庫ダイレクト」に、資料の授受がオンラインで完結できる機能を追加。審査時等において活用することで、お客さまの利便性を向上させるとともに、業務を効率化。さらに、取組みの促進及び定着化のため、活用が進んでいる支店の取組みを全支店に展開・共有。
- ・電子契約システムの導入に向け、事務取扱や実施態勢、お客さま・関係機関への周知方法等を検討。

³⁶ ランサムウェア：システムをロックし、身代金要求をするウイルス。

³⁷ エモテットウイルス：情報の窃取に加え、さらに他のウイルスを呼び込むウイルス。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・申込急増時に迅速に対応するためには、デジタル技術を活用した事務フローの定着化や不断の見直しが必要であることから、引き続き、インターネット申込や「日本公庫ダイレクト」の利用を促進するとともに、電子契約システムの導入に向けた準備を進めていく。

農林水産事業

→ 主な取組み

<デジタル化推進計画等に沿ったデジタル化の着実な推進>

- ・内外の環境変化を踏まえ、業務の将来像とその実現に向けた「農林水産事業本部のDX戦略」を策定。
- ・貸付・債権管理業務の「りん議決裁システム」、顧客文書を電子保存・管理する「顧客ポータル」が2022年4月に稼働し、業務のデジタル化、ペーパーレス化を推進。また、2022年12月には「日本公庫ダイレクト」の機能を拡充し、オンラインによる取引状況照会、残高証明書発行や資料授受が可能となり、お客さまの利便性も向上。
- ・2021年6月に締結した農林水産省と農業DXの推進に関する包括連携協定に基づき、農林水産省共通申請サービス(eMAFF)による公庫資金関係の機能やお客さまの利便性向上について、農林水産省をはじめとした関係機関と調整。2022年6月からは農林漁業セーフティネット資金の委託貸付にもオンライン申請の対象を拡大したほか、2023年4月から、スーパーL資金、青年等就農資金など農業経営改善関係資金にも対象を拡大する予定。
- ・新たなシステムの稼働に伴う見直し後の事務の定着やお客さまサービスの向上等を推進するため、全支店に「DX推進サポーター」を設置。研修等によりITリテラシー向上を図るとともに、現場の課題や改善策等について本支店で共有する場を設置。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・「りん議決裁システム」、「顧客ポータル」が稼働し、「日本公庫ダイレクト」も機能拡充が図られたが、今後も新たなシステムの稼働が順次予定されており、お客さまサービスの向上や業務の効率化に向けて、これらのシステムの活用と変更後の事務手続の早期定着が課題。
- ・このため、新たに設置した「DX推進サポーター」を中心に各支店のシステム及び事務の定着に取り組んでいくとともに、現場の課題に係る職員提案を継続的に募集し、業務改善に繋げていく。

中小企業事業

→ 主な取組み

<デジタル化推進計画等に沿ったデジタル化の着実な推進>

- ・中小企業事業のDX戦略「V-プロジェクト」に基づき、業務効率化やお客さまサービスの向上に向けた取組みを着実に実施。
- ・具体的には、2022年12月から資料授受等をデジタルで行える「日本公庫ダイレクト」を活用した、オンラインでの借入申込手続を推進。お客さまに同サービスの利便性を丁寧に説明し、積極的に活用を勧奨したことで、2023年3月における申込の約9割をオンラインで実施。
- ・また、デジタル活用を促進していくために、業務のペーパーレス化を強力に推進。各支店におけるDXの推進を担う「DXサポーター」を配置し、業務のデジタル化に向けた有効事例などを横展開する取組みを実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・2023年11月から電子契約システムが導入されることから、円滑な運用ができるように、職員の業務の習熟等に取り組んでいく。

2 支店機能の充実

→ 計画

イ 支店長の役割の着実な発揮

地域や事業に取り組む方々等の実情を丹念に把握し、地域を俯瞰的にとらえ、その課題解決に向けた取組みの実施

ロ 全国152支店のネットワークの強化

ハ コロナ禍における対応で明らかになった支店運営上の課題の解決に向けた取組みの推進等、「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	<ul style="list-style-type: none"> 各支店で支店運営上の課題を洗い出し、その解決に向けた取組みを実施。 特徴的な取組事例については、社内ポータル「地域活性化のための取組み」への掲載による事例共有を促進。

→ 主な取組み

<支店長の役割の発揮・支店運営態勢の強化>

- 地域情報や経営に役立つ情報を取りまとめ、お客さまに提供するなどお客さま満足度の向上に向けた活動を実施。また、災害発生時に職員の宿泊施設を確保するため、宿泊業者と客室確保に係る覚書を締結したほか、想定される災害・事件等の際、職員一人ひとりが自分事として危機発生時に迅速に行動できるよう、店内でのディスカッションや避難訓練等を実施するなど、危機管理態勢の強化を実施。

<全国152支店のネットワークの強化>

- 全国各地で第2期「地方版総合戦略」への参画を通じて、各種施策の実施・推進に貢献するとともに、社内ポータル「地域活性化のための取組み」を通じて、良好事例を支店間で共有。関係機関と連携したイベントの企画・運営や、全国152支店のネットワークを活用したマッチング支援、商談会の開催など、地域の実状に応じた取組みを推進。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- 支店機能の更なる充実を図るため、「現場が第一」との考えに基づく支店運営態勢の不断の強化を図っていく。

3 効率的・効果的な業務運営

→ 計画

- コロナ禍における対応などにより気づきを得た組織運営上の課題の解決
- イ 申込みの急増にも迅速かつきめ細かな対応を可能とする事務の見直し等を一層推進
 - ロ 現場からの意見、要望を広く収集し、業務改善に活かす取組みの実施
 - ハ 公正な調達手続の実施
 - ニ お客さまや支店のニーズを踏まえた店舗等の改善
 - ホ 環境負荷低減に資する製品・サービスの利用促進など環境に配慮した取組みの実施
 - ヘ 適切な経費管理の実施

	評価	評価理由
企画管理本部等	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達手続において、マニュアル改正及び説明会の開催等を通じ、適切な調達手続の浸透・定着化を促進。また、電子契約サービスに続き、電子入札システムを導入し、デジタル化により業務を効率化。 ・ 職員も安心して働くことができる環境を確保するため、店舗改善を実施。また、感染防止で重要な換気対策を実施。
国民生活事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル技術を活用した、申込から審査までの手続をオンラインで可能とする事務フロー等の定着化に向けた取組みを実施。 ・ コールセンターの業務効率化に向けたシステムの試行、人員体制及び音声ガイダンスの適正化を実施。 ・ 提案制度を活用して現場からの業務改善に関する意見や要望を収集し、システムの改善や事務の見直しへ反映。
農林水産事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農林水産省等関係機関と調整し、借入申込書や計画様式の簡素化、利子助成関係書類の押印廃止など事務を見直し。また、農林水産省共通申請サービス(eMAFF)をスーパーL資金等に対象拡大を実現。 ・ 事務改善提案について、事務ミス防止取組事例の集中募集等、現場の意見等を広く収集したほか、優良提案に表彰を行い、職員の日頃の業務に対する改善意識の向上を図った。
中小企業事業	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小事業のDX戦略「V-プロジェクト」に基づき、事務の廃止や簡素化の検討を進めたほか、お客さまに「日本公庫ダイレクト」の活用を積極的に勧奨し、オンラインでの借入申込手続を推進。また、ペーパーレス化を強力に推進し、印刷枚数を前年度比半数程度に削減するなど、業務効率化に向けた取組みを着実に実施。 ・ 現場からの改善提案を幅広く収集し、業務改善等に活用。

企画管理本部等

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
事務改善の提案実績 ³⁸	プロセス	提案件数	75件	21.6%	347件
		改善実施件数	21件	16.8%	125件
参考指標	2022年度実績		前期比	2021年度実績	2020年度実績
職員意識調査項目「業務・事務に係る業務改善度」	82.3%		—	83.9%	—

→ 主な取組み

＜現場から収集した意見・要望の活用＞

- ・ 提案制度で職員の意見を収集し、事務の合理化や業務の効率化に繋がる取組みを推進。

＜公正な調達手続の実施＞

- ・ 調達手続における情報管理ルール徹底、調達の現状分析、契約審査委員会のモニタリングの強化及び個別案件毎のサポートに取り組み、一者応札の改善等の公正な契約・調達手続の運用・改善を実施。調達事務マニュアルの改正、

³⁸ 2022年度より、業務の改善につながる「気づき」については改善提案に集約し、「気づきメール」は業務や職場環境に関する意見・感想等を収集するコミュニケーションツールに運用を変更した。

調達手続に係る部室長向け勉強会の開催等を通じ、適切な調達手続の浸透・定着化を促進。調達手続のデジタル化に向け、電子契約サービスに続き、電子入札システムを導入し、定着化を促進。

<店舗等の改善>

- ・コロナ禍にあって、お客さまが安心して来店し、職員も安心して働くことができる環境を確保するため、レイアウト変更及び移転等を順次実施。感染防止で重要な換気対策として、機器設置や適切な換気方法のノウハウを共有。また、改善を要する支店への専門家派遣等による指導も実施。職員住宅の整備及び改善については、老朽化が著しい3住宅を建替え。
- ・防災・防犯上の観点から、支店へのネットワークカメラの配置検討のための試験導入を実施。

<適切な経費管理の実施>

- ・2021年度の経費予算について、新型コロナウイルス感染症対策やデジタル化推進の観点から執行状況を分析。
- ・2022年度の経費予算の執行状況について、共通ERP³⁹システムを活用し、適切に執行されているか定期的にモニタリングを行うとともに、執行上の留意事項をフィードバック。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・執務環境の改善に向け、老朽化対応、狭隘化対応及び感染症対策の観点から、店舗・設備等の見直しを順次実施していく。

国民生活事業

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
		提案件数	前期比		
事務改善の提案実績	プロセス	2,511件	62.5%	4,018件	2,123件
		改善実施件数 273件	42.2%	647件	878件

参考指標	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
	80.6%	前期比		
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」	80.6%	—	82.6%	—

→ 主な取組み

<事務の見直し等の推進>

- ・インターネット申込について、お客さまへの丁寧なご案内や関係機関への協力依頼、ホームページによる周知等の結果、利用割合が8割を超えるなど取組みは定着。申込急増時における迅速な対応が可能な態勢を整備。
- ・「日本公庫ダイレクト」に、資料の授受がオンラインで完結できる機能を追加。審査時等において活用することで、お客さまの利便性を向上させるとともに、業務を効率化。さらに、取組みの促進及び定着化のため、活用が進んでいる支店の取組みを全支店に展開・共有。
- ・電子契約システムの導入に向け、事務取扱や実施態勢、お客さま・関係機関への周知方法等を検討。

<コールセンターを活用した相談対応機能の強化>

- ・コールセンターでの迅速な対応のため、コールセンターシステム⁴⁰を試行し、導入効果を検証。
- ・業務の適正化を図るため、コールセンターの人員体制及び音声ガイダンスの見直しを実施。

<現場から収集した意見・要望の活用>

- ・国民生活事業本部の提案制度を活用し、現場から業務改善に関する意見や要望を募集。
- ・現場から収集した業務改善に関する意見や要望の内容を踏まえ、システム改善や事務の見直しに活用。

³⁹ ERP (Enterprise Resource Planning) : 企業全体の資金や資産等の経営資源を統合的に管理し、経営の効率化を図るための統合型(業務横断型)パッケージソフトウェア。

⁴⁰ 対応内容のリアルタイム文字起こし、文字起こしした内容の管理者への同時共有及び相手からの質問への回答の自動表示などを行うことができるシステム。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・申込急増時に迅速に対応するためには、デジタル技術を活用した事務フローの定着化や不断の見直しが必要であることから、引き続き、インターネット申込や「日本公庫ダイレクト」の利用を促進するとともに、電子契約システムの導入に向けた準備を進めていく。
- ・お客さまからの相談へ迅速に対応するためには、更なる業務効率化及び応対品質の向上が必要であることから、2023年度にコールセンターシステムを導入するとともに、お客さまからの来電が集中した際の対応を想定しコールバックシステム⁴¹の試行を実施する。
- ・事務の合理化や業務の効率化に向けては不断の見直しが必要なため、引き続き、提案制度を活用して現場の声を収集するとともに、特定のテーマに関する集中募集期間を設けるなど業務改善に活かす取組みを推進する。

農林水産事業

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
事務改善の提案実績	プロセス	提案件数	270件	103.8%	260件
		改善実施件数	200件	114.9%	174件
297件					
参考指標		2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」		77.7%	—	81.1%	—

➔ 主な取組み

＜事務の見直し等の推進＞

- ・内外の環境変化を踏まえ、業務の将来像とその実現に向けた「農林水産事業本部のDX戦略」を策定。
- ・貸付・債権管理業務の「りん議決裁システム」、顧客文書を電子保存・管理する「顧客ポータル」が2022年4月に稼働し、業務のデジタル化、ペーパーレス化を推進。また、2022年12月には「日本公庫ダイレクト」の機能を拡充し、オンラインによる取引状況照会、残高証明書発行や資料授受が可能となり、お客さまの利便性も向上。
- ・借入申込の完全オンライン化を見据え、関係機関とも調整し、申込書や資金計画様式の簡素化、利子助成関係書類の押印廃止など、事務の見直しを実施。
- ・2021年6月に締結した農林水産省と農業DXの推進に関する包括連携協定に基づき、農林水産省共通申請サービス(eMAFF)による公庫資金関係の機能やお客さまの利便性向上について、農林水産省をはじめとした関係機関と調整。2022年6月からは農林漁業セーフティネット資金の委託貸付にもオンライン申請の対象を拡大したほか、2023年4月から、スーパーL資金、青年等就農資金など農業経営改善関係資金にも対象を拡大する予定。
- ・新たなシステムの稼働に伴う見直し後の事務の定着やお客さまサービスの向上等を推進するため、全支店に「DX推進サポーター」を設置。研修等によりITリテラシー向上を図るとともに、現場の課題や改善策等について本支店で共有する場を設置。

＜現場から収集した意見・要望の活用＞

- ・事務合理化及び業務の効率化を推進するため、職員からの提案を募集するとともに、新たに優良提案の表彰を実施。
- ・2022年9月には「事務ミス防止の取組事例」をテーマとする集中募集も実施し、改善策の検討や優良事例を共有。

➔ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・「りん議決裁システム」、「顧客ポータル」が稼働し、「日本公庫ダイレクト」も機能拡充が図られたが、今後も新たなシステムの稼働が順次予定されており、お客さまサービスの向上や業務の効率化に向けて、これらのシステムの活用と変更後の事務手続の早期定着が課題。

⁴¹ コールがあふれた際に音声自動応答に迂回着信させ、折り返し先の情報を音声ガイダンスで受けるシステム。

- ・このため、新たに設置した「DX推進サポーター」を中心に各支店のシステム及び事務の定着に取り組んでいくとともに、現場の課題に係る職員提案を継続的に募集し、業務改善に繋げていく。

中小企業事業

評価指標	区分	2022年度実績		前期比	2021年度実績 ⁴²	2020年度実績
		提案件数 ⁴³	改善実施件数			
事務改善の提案実績	プロセス	425件	262件	91.0% 160.7%	467件 163件	1,067件 589件
参考指標	2022年度実績		前期比	2021年度実績	2020年度実績	
職員意識調査項目 「業務・事務に係る 業務改善度」	79.0%					—

→主な取組み

＜事務の見直し等の推進＞

- ・中小企業事業のDX戦略「V-プロジェクト」に基づき、業務効率化やお客さまサービスの向上に向けて次のような取組みを実施。
 - ①プロジェクト推進チームを組成して、事業横断的な業務の見直しを行うべく、事務の廃止や簡素化を検討。具体的には、財務諸表の整理、格付付与、許認可確認、りん議書作成などの貸付手続や事後管理手続に関連する事務の廃止や簡素化など、幅広く、かつ、事務の細部に至る業務を見直しの対象として、事務品質を低下させないよう留意しつつ、見直しを実施。
 - ②2022年12月から資料授受等をデジタルで行える「日本公庫ダイレクト」を活用した、オンラインでの借入申込手続を推進。お客さまに同サービスの利便性を丁寧に説明し、積極的に活用を勧奨したことで、2023年3月における申込の約9割をオンラインで実施。
 - ③デジタル活用を促進していくために、業務のペーパーレス化を強力に推進。各支店におけるDXの推進を担う「DXサポーター」を配置し、業務のデジタル化に向けた有効事例などを横展開する取組みを実施。また、支店単位で印刷枚数をモニタリングし、適切なフィードバックを実施したこともあり、印刷枚数を前年度比半分程度に削減。

＜現場から収集した意見・要望の活用＞

- ・中小企業事業の改善提案制度を活用して、現場から業務効率化に向けた改善提案を募集。優良提案を表彰するなど、職員のモチベーション向上も図りながら、広く提案を収集。
- ・収集した提案を踏まえ、業務の改善等に活用。

→取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・2023年11月から電子契約システムが導入されることから、円滑な運用ができるように、職員の業務の習熟等に取り組んでいく。

⁴² 2021年度より、業務の改善につながる「気づき」については改善提案に集約し、「気づきメール」は業務や職場環境に関する意見・感想等を収集するコミュニケーションツールに運用を変更した。

⁴³ 通年募集。中小企業事業の提案制度「SME改善箱」に対する提案件数。

4 人材育成・活用

→ 計画

イ 「質の高いお客さまサービスの実現」及び「高度なマネジメント能力・専門性の養成」を目的とした職員教育の充実

(イ) 基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解

会議・研修及び勉強会等により、その背景を含めた浸透・理解の徹底

①職員意識調査項目「基本理念、経営方針の認知度」：100%

②職員意識調査項目「業務運営計画の認知度」：100%

(ロ) 新入職員から上級管理職まで、一貫した教育を実施

(i) 事業本部固有のものを除き、全階層の研修、自己啓発支援制度を共通化して実施

(ii) 地域連携や顧客支援に資するよう職員の自発的な取組みを促進

(iii) 研修におけるオンラインツール等の活用を推進

(ハ) マネジメント能力の強化

(i) 人材アカデミー各コースの内容充実と円滑な運営の実施

(ii) 階層別研修（新任上級業務職以上）の内容の充実等

(iii) 多面観察の実施と結果のフィードバック

ロ 人事給与制度の適切な運用

(イ) 人事給与制度の適切な運用に向けた取組み

(i) 人事給与制度（転勤特例制度、地域総合職制度、再雇用制度等）の運用状況に関するモニタリングの実施

①職員意識調査項目「業務目標のフォロー（面接十分、フォローも適切）」：80%

②職員意識調査項目「人事考課等のフィードバック（十分にある）」：90%

(ii) 異動（異動サイクル、広域異動、連続単身赴任等）の運用状況に関するモニタリングの実施

(ロ) 給与支給事務等の効率的な実施

ハ 人材活用の推進

(イ) 事業間人事異動等の積極的な運用

(ロ) 業務職育成制度等によるエリア職の活躍範囲の拡大

(ハ) 採用活動における認知度の向上等

(ニ) シニア職員の一層の活躍推進

二 専門性の強化

(イ) 社内公募、中途採用の実施

(ロ) 専門性強化を狙いとした教育施策の推進

(ハ) 中小企業診断士、農林水産業経営アドバイザーの資格取得推進及び有資格者の活用

(ニ) 企業派遣研修の実施

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	<ul style="list-style-type: none"> ・定年引上げに伴う人事給与制度の見直しやフレックスタイム制等の対象者拡充など、人材活用の推進に資する制度改正を実施。 ・オンラインツールを積極的に活用し、階層別研修や人材アカデミー等、各種施策を実施。

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
職員意識調査項目 「基本理念・経営方針の認知度」	ターゲット	99.7 % 【100 %】	—	99.3 % 【100 %】	—
職員意識調査項目 「業務運営計画の認知度」	ターゲット	97.9 % 【100 %】	—	96.8 % 【100 %】	—
職員意識調査項目 「業務目標のフォロー (面接十分、フォローも適切)」	ターゲット	87.7 % 【80 %】	—	87.4 % 【80 %】	—
職員意識調査項目 「人事考課等のフィードバック (十分にある)」	ターゲット	93.6 % 【90 %】	—	93.5 % 【90 %】	—

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
事業間人事異動の実績 ⁴⁴	プロセス	245人	109.9%	223人	133人
社内公募・中途採用の実績	プロセス	62人	88.6%	70人	25人
転勤特例制度の適用実績 ⁴⁵	プロセス	633人	103.6%	611人	549人
企業派遣実績	プロセス	10人	100.0%	10人	5人
地域総合職への職種転換実績 ⁴⁶	プロセス	145人	483.3%	30人	28人
地域総合職の新卒採用実績	プロセス	20人	83.3%	24人	26人
研修回数、受講者数 ⁴⁷	プロセス	556回	136.6%	407回	-
		28,289人	263.9%	10,720人	
外部セミナー受講者数 ⁴⁸	プロセス	1,530人	145.0%	1,055人	306人
お客さまのDX支援に向けた研修実績	プロセス	14講座 延べ7,650人	-	-	-

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績	
内容別研修講座数と年度中特に力を入れた研修制度実績	プロセス	[企画管理本部等] 31講座 120回実施		[企画管理本部等] 22講座 95回	[企画管理本部等] 9講座 31回	
		▷階層別共通研修				
		・新入職員共通研修	13日	12日	2.5日	
		・事務職キャリアアップ研修	6回	12回	-	
		・業務職研修	5回	10回	-	
		・新任上級業務職研修	6回	6回	-	
		・新任管理職研修	4回	8回	2回	
		・新任上級管理職研修	1回	1回	-	
		▷人材アカデミー				
		・本部部長	108日 23人	93日 23人	59日 24人	
		・事業統轄	2回 (各8日 35人)	2回 (各8日 35人)	1回 (各7日 43人)	
		・ミドルマネジメント	16日 60人	14日 70人	-	
		・経理(上級コース)	3回延べ 18日 2人	-	7回 (各30日 3人)	
		・経理	3日 6人	2日 4人	12日 3人	
		・デジタルスクール	12.5日 31人	12.5日 30人	12.5日 28人	
		▷中小企業診断士 1次試験対策支援研修	2日 35人	2日 43人	-	
▷中小企業診断士 2次試験対策支援研修	2日 47人	2日 30人	-			
▷コーチング研修 〔国民生活事業〕 48講座 189回実施	3日 118人	4日 159人	-			
・新入職員向け研修	(4講座) 535人	(4講座) 472人	(2講座) 228人			
・若手職員の能力・スキル向上のための研修	(3講座) 332人	(4講座) 474人	(2講座) 248人			
・初任者等向け研修	(3講座) 217人	(4講座) 295人	(1講座) 139人			
・顧客対応力及びコンサルティング機能強化のための研修	(1講座) 206人	(1講座) 178人	(-講座) -			

⁴⁴ 事業間人事異動の各年度の実績値は、翌年4月1日時点で事業間人事異動を実施中の者数。

⁴⁵ 総合職・地域総合職に係る転勤特例制度(結婚特例、出産特例、育児特例、介護特例、配偶者転勤同行特例)の適用者数。

⁴⁶ 翌年度までの適用者数。

⁴⁷ 日本公庫全体の研修回数及び受講者数。2022年度から全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修、お客さまのDX支援に向けた研修実績を含む。

⁴⁸ 2021年度から日本公庫全体の受講者数。過年度は、企画管理本部等のみ。

評価指標	区分	2022年度実績	2021年度実績	2020年度実績	
内容別研修講座数と 年度中特に力を入れた 研修制度実績	プロセス	・成長戦略分野に対する支援 能力の向上のための研修 (創業、ソーシャルビジネス、 海外展開、事業再生)	(9 講座) 1,186 人	(8 講座) 1,200 人	(2 講座) 590 人
		・審査能力向上のための研修	(2 講座) 714 人	(2 講座) 316 人	(- 講座) -
		・債権管理・回収能力向上の ための研修	(3 講座) 91 人	(3 講座) 83 人	(1 講座) 20 人
		・エリア職の職域拡大・能力 向上のための研修	(5 講座) 8 人	(7 講座) 9 人	(6 講座) 13 人
		・シニア職員のスキル・モチ ベーション向上のための研 修	(3 講座) 224 人	(2 講座) 290 人	(- 講座) -
		・その他 ⁴⁹	-	-	(3 講座) 73 人
		[農林水産事業] 41 講座 175 回実施		[農林水産事業] 31 講座 122 回	[農林水産事業]
		・アグリビジネス塾	参加人数 134 人	参加人数 130 人	参加人数 66 人
		・地域ブロック内研修	参加人数 393 人	参加人数 483 人	参加人数 508 人
		・新入職員向け研修	(4 講座) 89 人	(4 講座) 72 人	(3 講座) 98 人
		・若手職員指導者向け研修	(2 講座) 350 人	(1 講座) 42 人	(1 講座) 24 人
		・若手職員・中堅職員向け能 力・スキル向上のための研 修	(7 講座) 173 人	(7 講座) 148 人	(4 講座) 77 人
		・専門能力向上のための研修	(14 講座) 969 人	(8 講座) 409 人	(8 講座) 296 人
		・その他	-	-	(7 講座) 158 人
		[中小企業事業] 47 講座 72 回実施		[中小企業事業] 50 講座 71 回	[中小企業事業]
		・新入職員向け研修	(1 講座) 66 人	(1 講座) 76 人	(1 講座) 58 人
		・若手職員の能力・スキル 向上のための研修	(5 講座) 453 人	(8 講座) 512 人	(7 講座) 314 人
		・初任者等向け研修	(8 講座) 79 人	(8 講座) 101 人	(11 講座) 101 人
		・審査力の向上のための研修	(5 講座) 198 人	(5 講座) 121 人	(1 講座) 28 人
		・顧客対応力及びコンサル ティング力の強化のための 研修	(7 講座) 457 人	(8 講座) 361 人	(1 講座) 181 人
・成長戦略分野等の促進の ための研修	(4 講座) 152 人	(3 講座) 124 人	(- 講座) -		
・実務能力向上のための研修	(1 講座) 306 人	(1 講座) 289 人	(1 講座) 186 人		
・エリア職の職域拡大・能力 向上のための研修	(9 講座) 107 人	(10 講座) 174 人	(10 講座) 254 人		
・その他	-	-	(5 講座) 87 人		
・海外留学・派遣	英国 1 人 上海 2 人	英国 1 人 上海 1 人	英国 1 人 上海 1 人		

⁴⁹ 2021年度実績より削除。2020年度については、各事業とも中途採用者、事業間人事異動者への研修等が含まれる。

参考指標	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
		前期比		
職員意識調査項目 「新人事給与制度の理解度・ 納得度」	89.6 %	—	90.0 %	—
中小企業診断士有資格者数	575 人	103.0 %	558 人	539 人
農林水産業経営アドバイザー 有資格者数	395 人	100.5 %	393 人	375 人

→ 主な取組み

<基本理念・経営方針・業務運営計画の浸透・理解>

- ・「基本理念・経営方針の認知度」及び「業務運営計画の認知度」の向上のため、各支店・部室における勉強会や研修動画の配信を実施。

<職員教育の充実>

- ・人材育成については、各事業本部に共通する施策は企画管理本部が企画し、各事業本部と連携しながら事業横断的に実施する一方で、各事業本部の業務遂行に必要な知識・スキル修得等に関する研修プログラムは、各事業本部において企画・実施。対面、オンライン、動画配信を組み合わせた効果的・効率的な研修を企画し、計画通り実施。
- ・シニア職員の活躍推進のため、50 歳以上のシニア職員を対象としたキャリアデザイン研修を実施。
- ・人材アカデミーについては、高い視座から経営課題を捉え、対処していく力を鍛えることに重点を置いており、2022 年度は若手人材の視野を広げるため、ミドルマネジメントコースの内容を拡充。

<人材活用の推進>

- ・事業間人事異動については、2023 年 3 月の春期定期異動において、従来どおり、計 110 人の規模で実施したほか、事業間連携の更なる円滑化や浸透を図るため、事業統轄や課長に加え、初めての取組みとして、一部、地区統轄のポストに配置。
- ・採用活動における認知度の向上等については、全国 74 校の大学に接触。54 校（前年度 49 校）にて政策金融に関する業界研究セミナー等を実施。
- ・インターンシップ（夏季 8～9 月、冬季 12～2 月）は、計 1,900 人（前年度 1,900 人）の学生が参加。
- ・2023 年 4 月から実施する定年の段階的引上げを見据えたシニア職員の活躍を促す制度の見直しや、フレックスタイム制等の対象者の拡充など、人材活用の推進に資する制度改正を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・職員教育の一層の充実に向け、オンラインツールを積極的に活用し、対面・オンライン・動画配信を組み合わせた効果的・効率的な研修の実施や自己啓発支援制度等の拡充により、充実した学びの機会を提供し、各層に対して一貫した教育を実施することで、「質の高いお客さまサービスの実現」及び「専門性の養成」を図る。

5 ダイバーシティの推進と職場環境の向上

→ 計画

イ 多様な人材が活躍できる職場づくり

- (イ) 本支店におけるダイバーシティ推進活動の実施
 - (i) 職員一人ひとりが主体的に活動に参画し、ダイバーシティを一層推進
 - (ii) 働きがいを感じて活躍できる職場づくりに向けた、職員の意識啓発
- (ロ) ワークライフ・マネジメント (WLM) の実践
 - (i) テレワークなどの、柔軟な働き方を可能とする制度の一層の活用促進
 - (ii) 時間生産性を高め、メリハリある働き方を推進
 - (iii) 男性の家事・育児・介護への参画促進
 - 男性職員の育児に伴う休暇・休業1か月以上の取得率：90%

- (ハ) 職員一人ひとりが健康の保持増進に取り組む職場づくり
 - (i) 健康に関する研修の実施及び特定保健指導の受診促進
 - (ii) ノー残業デー週2日の実施
 - ノー残業デー週2日の実施率：90%

(ニ) 職員意識調査による経営課題の把握

ロ 女性管理職の積極的登用などによる女性活躍の推進

- (イ) 女性のキャリア開発のための取組みの実施
- (ロ) 女性管理職の積極的登用に向けて管理職候補者の育成を研修等により実施
 - ①管理職に占める女性の割合：7%以上（2023年4月時点）
 - ②職員意識調査項目「管理職による女性の能力開発支援度（女性）」：80%

ハ ハラスメント対策の強化

- ハラスメント対策の強化（「6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化」と同様の取組み）

	評価	評価理由
日本公庫全体	B	・本支店におけるダイバーシティ推進活動、ワークライフ・マネジメントの実践、女性のキャリア開発に係る様々な施策を実施

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
職員意識調査項目「管理職による女性の能力開発支援度」	ターゲット	85.2% 【80%】	—	84.8% 【80%】	—
ノー残業デー週2日の実施率	ターゲット	95.0% 【90%】	—	91.0% 【80%】	60.2% 【※】
管理職に占める女性の割合	ターゲット	7.1% 【2023年4月時点 までに7%以上】	—	6.0%	5.0%
男性の育児に伴う休暇・休業取得状況 ⁵⁰ （1ヵ月以上）	ターゲット	99.4% 【90%】	—	— 【90%】	—
計画値（7%以上）に相当する女性管理職数に対する女性管理職とその候補者（女性上級業務職）の倍率	プロセス	2.7倍	—	2.3倍	2.0倍
プロジェクトChallenge!!の研修実績	プロセス	上期3回59人 下期2回41人	227.3%	上期1回22人 下期1回22人	
女性を対象としたフォーラム等の参加者数 ⁵¹	プロセス	256人	115.8%	221人	86人

（※）2020年度はコロナ禍におけるお客さまへの対応に万全を期すため、当該計画値は設定していない。

⁵⁰ 日本公庫では、男性の家事・育児・介護への参画促進に取り組んでおり、2023年4月以降の女性活躍推進に係る行動計画においても目標を設定した。2020年度までは取得推奨日数の目安は設けていないため実績は記載していない。また、2021年度より、取得推奨回数を1ヵ月と設定しているが、実施初年度であり集計対象者が確定していない（子が生まれて1年を経過していない）ため実績は記載していない。

⁵¹ 2021年度からは新たに女性上級業務職を対象としたフォーラム（120人参加）を開催した。

参考指標	2022年度実績		前期比	2021年度実績	2020年度実績
新卒女性総合職採用比率	41.2%		—	40.8%	44.2%
女性総合職の在職率	5年目	78.2%	—	5年目	75.3%
	3年目	94.1%	—	3年目	89.1%
	(参考) 男性総合職の在職率				
	5年目	88.0%	—	5年目	82.3%
	3年目	83.0%	—	3年目	92.3%
職員意識調査項目 「ダイバーシティ推進に 関する職員の理解度」	96.3%		—	96.1%	—
休暇取得状況 ⁵²	夏期休暇取得率	99.9%	—	99.9%	—
	年次有給休暇等11日取得	97.4%	—	96.1%	94.7%
残業実績	月平均	15.8時間	102.6%	15.4時間	23.9時間

→ 主な取組み

＜ダイバーシティ推進活動の実施＞

- ・支店におけるより主体的な活動を促すため、全支店のダイバーシティ推進委員を対象に勉強会を開催し、働きがいのある職場づくりに向けて活動。また、年度末には委員ディスカッション・情報交換会を実施。
- ・本支店活動の良好事例については、年度末の事例報告会での発表及び社内ポータルへの登録等により全支店に共有。

＜ワークライフ・マネジメント（WLM）の実践＞

- ・「テレワーク指針」及び「テレワーク・ロードマップ」を策定し、テレワークの目的を整理、テレワーク環境の整備に向けた今後の進め方を周知。
- ・テレワークや時差出勤などの制度の活用について、全階層別研修での意識啓発を実施。
- ・育児や介護との両立に向けた取組みとして、育児や介護をテーマとしたセミナーや個別相談会、育休者向け職場復帰サポートフォーラムを開催。
- ・職場の相互理解を目的とした健康セミナーを開催し、新たな取組みとして、柔軟な働き方や多様なキャリアをテーマとした動画を配信。
- ・ノー残業デー週2日の実施状況のモニタリング、配偶者が出産した男性職員及び直属上司に対する育児関連休暇（出産休暇、育児参加休暇、育児休業）の周知・取得を促すことで、性別に関わらず、ワークライフ・マネジメントが実践できる環境を整備。

＜健康の保持増進に取組む職場づくり＞

- ・政府方針を踏まえ、職員の新型コロナウイルス感染予防策として、2021年度に引き続き、ワクチン接種を実施。
 - ①2022年3月以降、本店ビル及び大阪支店の2ヵ所に「公庫職域接種会場」を設置し、希望する職員へワクチン追加接種（3・4回目接種）を実施。
 - ②公庫会場以外では、各自治体の接種に比べて早期に接種できる場合等に、日本公庫が組織的に関与し、外部機関の職域接種など職員に接種する機会を設ける取組みを実施。
- ・健康に関する研修の実施及び特定保健指導の受診促進については、新任上級管理職研修等において健康に関する講義を実施したほか、特定保健指導対象者に対し、健保組合及び本店産業医と連携し、受診勧奨を実施。
- ・ストレスチェックについては、8月に全職員を対象として実施し、その結果を踏まえた面接指導等を実施。データの集団分析を行い、本部では報告会を開催し、各部室店へは解説動画を添えて還元。

＜女性のキャリア開発の推進＞

- ・「管理職に占める女性の割合7%以上（2023年4月時点）」を目標に掲げて取り組み、目標を達成。
- ・新たに、「管理職に占める女性の割合12%以上（2028年4月時点）」を目標とした女性活躍推進に係る行動計画

⁵² 日本公庫では、メリハリある働き方の推進の一環として、計画的な休暇取得促進に取り組んでいる。2020年度はコロナ禍への対応を踏まえたアクションプランの見直しにより、年次有給休暇と夏期休暇等を併せて12日の取得促進に変更していたが、2021年度以降は従来と同様の内容で休暇取得を推進している。

を策定。

- ・女性のキャリア開発として、管理職候補者を対象とした「プロジェクト Challenge !!」、管理職や上級業務職を対象としたフォーラムの開催や外部セミナーへの派遣等を継続して実施。

➔ **取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性**

- ・「管理職に占める女性の割合 12%以上（2028年4月時点）」に向けて、管理職候補者に対して意識啓発及びキャリア開発支援を継続するとともに、段階的に管理職の経験を積める機会の拡充に向けた仕組みづくりにも取り組む。

6 リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化

→ 計画

- イ 政策要請に応えつつ適切なリスク管理を実施
 - (イ) リスク管理プログラムの策定と着実な実施
 - (ロ) コロナ禍が信用リスクに与える影響を含め、リスク管理状況について、コーポレート・ガバナンス委員会等で継続的にモニタリング
- ロ コンプライアンス意識の強化・定着化を図るとともに、的確なモニタリングを実施
 - (イ) コンプライアンス・プログラムの策定と着実な実施
 - (ロ) コンプライアンス・プログラムの実施状況について、コーポレート・ガバナンス委員会等で継続的にモニタリング
 - (ハ) 反社会的勢力（暴力団員・共生者）及びそれに準ずる者（詐欺関与先及び経済制裁対象先）の排除態勢の一層の強化
 - (ニ) 政策金融機関役職員として高い倫理観を持ち、日本公庫の信用を堅持する責任ある行動に繋げていくためのコンプライアンス意識の一層の強化
 - (ホ) コンプライアンスに係る報告・相談の徹底
 - (ヘ) コンプライアンス事案対応における支店長の適切な役割発揮
- ハ 危機管理態勢の一層の強化
 - (イ) 新型コロナウイルス感染症に係る対応手順の全職場への理解の浸透と迅速な初動対応の継続実施
 - (ロ) 新型コロナウイルス感染症への対応を踏まえ、感染症の拡大を想定災害としたBCP⁵³の強化
 - (ハ) 首都直下地震を想定したBCPの強化及び災害対策本部訓練・安否確認訓練の継続実施
 - (ニ) 各地域の災害リスクに備えた職員一人ひとりの危機管理意識の向上及び研修・訓練の実施
 - (ホ) 危機管理における支店長の適切な役割発揮
 - (ヘ) 人員体制など、有事下における態勢の整備

	評価	評価理由
企画管理本部等	B	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス・プログラムに基づく研修等を計画通りに実施。 ・新型コロナウイルス感染症への対策を、迅速かつ適切に実施。 ・危機管理に関する各種訓練、全部室店でのディスカッション及び研修等を実施。
国民生活事業	C	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理態勢、コンプライアンス態勢及び危機管理態勢の整備・強化への取組みを計画通りに実施したが、発生したコンプライアンス違反事案を鑑みて、計画に対して「標準を下回る業績」であったと評価。
農林水産事業	C	<ul style="list-style-type: none"> ・発生したコンプライアンス違反事案を鑑みて、計画に対して「標準を下回る」業績であったと評価。 ・再発防止に向け、集合研修、職場研修会などを通じたコンプライアンス研修を強化し、コンプライアンス意識を強化・定着。
中小企業事業	B	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理プログラムやコンプライアンス・プログラムに係る取組みを計画通りに実施。 ・OB・OGに対する就労意思確認・雇用促進・教育機会提供を実施。また、現場における即戦力人材を確保するために、中途採用を通年で実施。

企画管理本部等

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績 ⁵⁴	2020年度実績
			前期比		
コンプライアンス研修の実績 ⁵⁵	プロセス	実施回数	10回	111%	9回
		受講者数	1,118人	73%	1,537人
					5回
					419人

⁵³ BCP（Business Continuity Planning）：自然災害等の緊急事態に遭遇した場合、経済的損失を最小限にとどめ、中核事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための計画。

⁵⁴ 2021年度は、2020年度に新型コロナウイルス感染症の感染拡大により延期した研修を実施しているため、前年比で受講者数が大きく増加している。

⁵⁵ 受講者数実績は延べ人数。研修は、各事業等において、独自に目的や対象者を絞り込んで実施。企画管理本部等においては、事業横断的な研修の実績をカウント（全職員を対象としたコンプライアンス基礎研修は含まない）。研修内容については、研修参加者から所属する各職場にもフィードバックされており、各事業等における参加人数の差は取組成果の差を表すものではない。（以下同じ）

→ 主な取組み

<適切なリスク管理>

- ・リスク管理プログラムの実施状況について、四半期毎にコーポレート・ガバナンス委員会においてモニタリングを実施。また、物価高等の経営環境の変化が信用リスクに与えている課題を踏まえ、同環境変化に係るモニタリングを実施。

<コンプライアンス意識の強化・定着化>

- ・コンプライアンス・プログラムの実施状況について、四半期毎にコーポレート・ガバナンス委員会においてモニタリングを実施。また、支店で発生したコンプライアンス事案については、事案発生の都度支店長から本店に迅速に報告されていることを確認。
- ・コンプライアンス・プログラムに基づき、全職員を対象に、コンプライアンス基礎研修を年3回実施（反社会的勢力等の排除に係る全職場で勉強会、情報漏えい防止に係るeラーニング、ハラスメントの発生防止及びマネーローディング・テロ資金供与への対応に係る動画配信）。また、役員及び管理職を対象に、ハラスメント等の不祥事案を発生させないマネジメントについて外部の弁護士を講師とするコンプライアンス講演会を動画配信。
- ・コンプライアンスに係る報告・相談の徹底については、コンプライアンス事案の報告態勢や通報・相談窓口に係る職員の理解深耕のため、各種研修等を通じて、改正された公益通報者保護法のポイント解説を実施。

<危機管理態勢の強化>

- ・新型コロナウイルス感染症への対策については、感染拡大期（第7波～第8波）においても、店舗運営に支障が発生しないよう、適時適切な初動対応を実施。
- ・危機管理に関する訓練については、心肺蘇生や担架搬送など応急救護に関する訓練等を新たに実施したほか、前年度に引き続き、災害時の優先業務遂行訓練や職員の安否確認訓練等、合計10種類の模擬訓練を実施。また、研修等については、大規模災害発生後の業務運営をテーマとした全部室店でのディスカッション、放火火災をテーマとした若手職員向け研修、南海トラフ地震の被害が想定される支店を対象に外部専門家を派遣し講習等を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・危機発生時に職員一人ひとりが自発的かつ適切に行動できるように、危機管理に関する全部室店でのディスカッションや、研修及び各種訓練等の取組みを継続して実施する。

国民生活事業

評価指標	区分	2022年度実績		2021年度実績	2020年度実績
			前期比		
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数	44回	83.0%	53回
		受講者数	1,436人	86.2%	1,666人
					12回 622人

→ 主な取組み

<適切なリスク管理>

- ・オペレーショナル・リスク管理については、事務ミス事例のフィードバック、個別施策の導入時に行うリスクの評価検証、各種研修での注意喚起などを実施。また、事務ミスの原因分析を行うとともに、再発防止策を策定。
- ・支店などに設置している事務リスク管理委員会が中心となって、事務ミス未然防止策を策定・実施し、その効果や取組状況を点検することでPDCAを実践。

<コンプライアンス意識の強化・定着化>

- ・コンプライアンス意識の強化・定着化については、過去に発生した事案の発生原因・背景を踏まえた再発防止のポイントを研修内容に追加。
- ・不適正事案が発生しにくい職場環境を構築するため、コンプライアンス啓発資料を活用した管理職間のディスカッションを実施。
- ・支店毎にコンプライアンスに関する取組計画を策定し、実施状況を支店自らが点検することでPDCAサイクルを回すとともに本店においてもモニタリングを実施。

- ・反社会的勢力等への対応については、ブロック会議や各種研修において反社チェックの留意点や事務ミス事例のフィードバックを行うとともに、態勢整備状況及び管理状況を四半期毎に確認。

<有事における態勢の整備>

- ・有事における態勢の実効性向上のため、各事務のバックアップ要員育成や首都直下地震を想定した各種訓練（近隣支店への参集訓練、被災想定地域以外からのリモート応援訓練、大阪に臨時設置予定のコールセンターでの訓練）等を実施。
- ・有事の際に必要な人員の確保に向け、一時的に雇用する契約職員の候補者やパートタイマーとしての就労が見込まれる公庫勤務経験者に対して、有事の際の協力要請や定期的な情報提供・実務研修を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・発生したコンプライアンス違反事案の再発防止に向け、コンプライアンス研修や管理職間のディスカッション等の取組みを拡充し、不適正事案が発生しにくい職場環境の構築を図る。
- ・有事における態勢の整備については、実効性向上が重要であり、引き続き、有事を想定した各種訓練の実施、有事に一時的に雇用可能な人員確保及び各事務のバックアップ要員育成など、不断に取り組んでいく。

農林水産事業

評価指標	区分	2022 年度実績		2021 年度実績	2020 年度実績
			前期比		
コンプライアンス研修の実績	プロセス	実施回数	32 回	152.4 %	21 回
		受講者数	744 人	112.4 %	662 人
					16 回
					386 人

→ 主な取組み

<適切なリスク管理>

- ・信用リスク管理については、リスク管理プログラムに基づき、①審査能力向上に資する施策、②適切な債権管理に資する施策を計画通りに実施。
- ・オペレーショナル・リスク管理については、全支店に対し事務ミス発生状況と発生した事務ミス事例、発生防止に向けたポイント等を通知し、注意喚起を実施。
- ・事務ミスの発生防止に向け、職員が「自己点検票」を用いて自らの事務処理の現況・課題を認識・評価することを通じて、事務ミス防止に対する意識向上と自律的な改善を図る取組みを実施。また、事務ミス防止の優良事例の全支店あて共有及び職場研修会を実施。さらに受託金融機関に対しては、事務不備が起りやすいポイントを取りまとめた資料を新たに提供するとともに、動画配信による研修を実施することで、事務ミスの発生防止に向けた注意喚起を実施。

<コンプライアンス意識の強化・定着化>

- ・コンプライアンス研修については、集合又はオンラインによる事業統轄会議や本店主催の研修に併せて幅広く実施。
- ・発生したコンプライアンス事案に対しては、適切な措置を講じるとともに、お客さまからの相談の進捗管理の徹底、業務遅延の発生の未然防止に向けた内部点検体制を整備。
- ・全 67 部室店において、「文書偽造及び変造禁止の徹底」、「借入相談案件の進行管理の取組強化」、「職場内コミュニケーションの充実による職場環境の向上」をテーマとした職場ディスカッションを実施。今後の業務運営に資する特徴的な意見をディスカッション結果として取りまとめ、全部室店に還元し、それを基に再度全部室店で研修を行い職員の意識強化に資する取組みを実施。
- ・このほか、地区統轄、事業統轄に対しては、事業統轄会議において、再発防止策、職員が相談しやすい職場環境の構築について周知徹底。また、本店主催のコンプライアンス研修については、適切な業務遂行に対する意識の向上のため、集合又はオンライン形式による本店主催研修にあわせて幅広く実施。

- ・次年度におけるコンプライアンス意識の一層の定着、コンプライアンス事案の発生防止に向け、全職員に対して、「業務運営におけるコンプライアンスの徹底」について通知。
- ・反社会的勢力への対応については、反社チェックの実施状況について毎月モニタリングを実施。

<BCPの強化>

- ・BCPについては、本店被災時の貸付金契約事務及び支店送金事務に係る訓練を実施し、緊急時の対応を強化。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・オペレーショナル・リスク管理については、引き続き事務ミスが発生を防止するため、注意喚起や研修を定期的に行い、職員の事務リスク管理の意識向上を図る。
- ・コンプライアンス違反事案を発生させない職場環境の構築を目的に、集合研修、部室店内研修などを通じ、コンプライアンス意識の強化・定着に取り組む。

中小企業事業

評価指標	区分	2022 年度実績		前期比	2021 年度実績	2020 年度実績
		実施回数	受講者数			
コンプライアンス研修の実績	プロセス	24 回	875 人	88.9 % 100.2 %	27 回 873 人	18 回 565 人

→ 主な取組み

<適切なリスク管理>

- ・リスク管理プログラムに基づき、①審査能力向上に資する施策、②適切な債権管理に資する施策及び③信用保険引受リスク管理を計画通りに実施。
- ・オペレーショナル・リスク管理については、「オペレーショナル・リスク管理の年度計画」及び「オペレーショナル・リスク管理チェックリスト」を活用したラインマネジメント、事務ミス事例のフィードバック及び未然防止策に関する職場毎の勉強会等を実施。また、「顧客に影響を与える重度事務ミス」の撲滅に向け、発生した事務ミスの原因分析を行うとともに、再発防止策を策定。

<コンプライアンス意識の強化・定着化>

- ・反社会的勢力等への対応については、ブロック勉強会や各種研修において反社チェックの留意点や事務ミス事例のフィードバックを行うとともに、態勢整備状況及び管理状況を四半期毎に確認。
- ・コンプライアンスについては、研修を実施したほか、全部室店において事務手続の不正行為防止に向けたディスカッションを実施。また、部室店のコンプライアンス実践状況を管理することで、報告・相談を徹底。

<危機管理態勢の強化>

- ・危機管理態勢については、次なる災害等の危機発生時に機動的に対応することを目的として策定した「中小事業版危機対応ガイドライン」に沿って、各支店において固有の体制を整備。加えて、送金訓練や危機管理に関するディスカッションを実施することで、支店の態勢整備を推進。

<有事に備えた人員体制の整備>

- ・本店相談センターを中心に OB・OG 職員 33 人⁵⁶ を雇用するとともに、今後の有事における OB・OG 職員の円滑な確保に向けて、対象者のリスト化及び就労意思確認等を実施。また、希望者に対しては、主な融資制度に関する研修を実施。
- ・現場に重点的に人員配置を行う方針のもと、年度を通じて中途採用を行い、現場の実情を勘案した人員配置を実施。

→ 取組みを通じて認識している課題及び解決に向けた取組みの方向性

- ・危機管理態勢については、送金訓練結果等を踏まえた優先業務手順書等の見直しを行い、支店における実効性の高い危機管理態勢の構築を進めていく。

⁵⁶ 再雇用期間満了を迎えた職員の継続雇用9人を含む。

2023年7月発行

発行：株式会社日本政策金融公庫 評価・審査委員会事務局（経営企画部）
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL 03-3270-1586
ホームページアドレス <https://www.jfc.go.jp/>



環境に優しい
「植物油インキ」を
使用しています。



見やすいユニバーサル
デザインフォントを採
用しています。



認定番号K0301090
この報告書に使われ
ている紙は、日本の
森林を育てるために
間伐材を積極的に使
用しています。